

Valmentavat esihenkilöt osana henkilöstökokemusta

Case LähiTapiola Pääkaupunkiseutu

Leena Laanterä-Pelkonen

Master opinnäytetyö
Palveluliiketoiminnan johtamisen ja
kehittämisen koulutusohjelma 2021



Tekijä(t) Leena Laanterä-Pelkonen	
Suuntautuminen Johtaminen ja henkilöstövoimavarat	
Opinnäytetyön nimi Valmentavat esihenkilöt osana henkilöstökokemusta Case LähiTapiola Pääkaupunkiseutu	Sivumäärä + liitesivumäärä 53 + 9
<p>Tämän opinnäytetyön taustalla on kehittämishanke Haaga-Helian ja LähiTapiola Pääkaupunkiseudun kanssa. Kehittämishankkeessa viisi opiskelijaa lähti kukin selvittämään omalla opinnäytetyöllään vastausta kysymykseen, miten voimme muuttaa henkilöstökokemusmittareiden käytännön arjen kehitystyöksi.</p> <p>Esihenkilön rooli yrityksissä on suuri. Esihenkilö on henkilö, josta otetaan mallia ja vaikutteita. Hänen toiminnallaan ja ajatuksilla on vaikutusta henkilöstöön ja sitä kautta yrityksen toimintaan ja tulokseen. Mitä esihenkilö kokee merkitykselliseksi vaikuttaa myös siihen, miten hän toimeenpanee asioita. Tämän opinnäytetyön keskiössä on valmentava esihenkilötyö. Opinnäytetyön tavoite on saada selville, miten eri tasoiset esihenkilöt kokevat valmentavan esihenkilötyön ja, millaisia hyviä valmentavan esihenkilötyön käytänteitä esihenkilöillä on. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten eri tasoiset esihenkilöt kokevat ja hyödyntävät henkilöstökokemusmittareita osana valmentavaa esihenkilötyötä.</p> <p>Työssä on käytetty lähestymistapana tapaustutkimusta ja aineiston keruumenetelminä esihenkilöille suunnattua teemahaastattelua sekä sähköistä kyselyä henkilöstölle.</p> <p>Tuloksista käy ilmi, että valmentavan esihenkilön oppeja ja metodeja toteutuu kaikilla eri esihenkilötasoilla. Tämä näkyy merkitykselliseksi koetuissa asioissa, henkilöstön tuomissa esihenkilöiden hyvissä käytänteissä sekä erilaisten valmentavan esihenkilötyön menetelmien ja avainsanojen tietämyksessä. Täysin yhtenäistä käsitystä eri tasojen esihenkilöillä ei kuitenkaan ole valmentavasta esihenkilötyöstä.</p> <p>Valmentavan esihenkilötyön hyviä käyteitä saadaan sekä henkilöstöltä että esihenkilöiltä itseltään. Sekä henkilöstö että esihenkilöt nostavat esille hyviä käytänteitä erilaiset yhteydenpitotavat, kuten säännölliset palaverit ja huolenpitosoitot.</p> <p>Tuloksista vahvistuu se, että esihenkilöiden oman esimerkin voima on suuri. Tuloksista selviää myös, että eri tasojen esihenkilöt kokevat henkilöstökokemusmittarit varsin hyödyllisiksi ja he uskovat henkilöstökokemuksen korreloivan asiakaskokemukseen.</p>	
Asiasanat Esihenkilö, valmentava esihenkilötyö, toimeenpanon taito, hyvät käytänteet	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Esihenkilöt valmentajina ja roolimalleina	4
2.1	Valmentava esihenkilötyö.....	6
2.1.1	Valmentava esihenkilö	7
2.1.2	Valmentavan esihenkilön menetelmät ja hyvät käytänteet.....	10
2.1.3	Toimeenpanon taito.....	12
2.2	Henkilöstökokemus ja sen mittaaminen	16
3	Tutkimuksen toteutus.....	18
3.1	Kohdeorganisaation esittely	18
3.2	Tutkimuksen lähestymistapa	19
3.3	Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset.....	19
3.4	Aineiston keruu- ja käsittelymenetelmät.....	21
4	Tutkimustulokset.....	26
4.1	Valmentavan esihenkilötyön kokemus	26
4.1.1	Esihenkilökokemus.....	26
4.1.2	Valmentavan esihenkilötyön kokemus ja käytännön menetelmät	27
4.1.3	Merkityksellisyyden kokemus	28
4.1.4	Toimeenpanon taidon kokemus	29
4.2	Hyvät käytänteet valmentavan esihenkilön näkökulmasta	31
4.3	Esihenkilöiden kokemus henkilöstökokemusmittareista.....	34
4.3.1	Viikkofiilis.....	34
4.3.2	Roihu	37
5	Johtopäätökset	42
5.1	Kehittämiseen liittyvä pohdinta tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta	42
5.2	Toimenpide-ehdotukset.....	48
5.3	Luotettavuus ja sen pohdinta	50
5.4	Oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen pohdinta.....	53
	Lähteet	54
	Liitteet.....	57
	Liite 1. Haastattelukysymykset	57
	Liite 2. Haastattelujen toteutusaikataulu	58
	Liite 3. Kyselyn kysymykset.....	59

1 Johdanto

Maailma muuttuu kovaa vauhtia ja muutoksia tapahtuu koko ajan työpaikoilla. Liiketoimintaympäristöt muuttuvat nopeasti ja ennalta-arvaamattomasti, siksi organisaatioiden on kehitettävä koko ajan kykyään mukautua. Vähentämällä kontrolloivia rakenteita luodaan liikkumavapautta toimintaan ja päätöksentekoon. Siten erilaisiin tilanteisiin voidaan reagoida nopeasti. (Martela, Jarenko & Paju 2017, 46-47.) Tähän tarvitaan perinteisen johtajuuden tilalle uudenlaista johtamista, valmentavaa johtajuutta. Se perustuu positiiviseen ihmiskuvaan, luottamukseen ja toisia ihmisiä arvostavaan asenteeseen. Siinä uskotaan ihmisen kykyyn kehittyä. Kehittymistä tuetaan palautteella. (Salmimies & Ruutu 2013, 2.)

Yleisesti ottaen esihenkilöllä on keskeinen rooli koko yrityksen toiminnassa. Esihenkilöiden kautta heijastuvat yrityksen arvot ja käytännöt henkilöstölle. (Valvisto 2005, 82.) Hyvän esihenkilön määritelmiä on monia, mutta tiivistetyksi voisi sanoa, että hyvä esihenkilö on valmentava esihenkilö, joka luottaa, mahdollistaa, on kiinnostunut ja läsnä. Hän kuuntelee ja kysyy oikeita kysymyksiä, joiden kautta työntekijä itse oivaltaa asioita. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 31.) Valmentava esihenkilö auttaa työntekijöitä tunnistamaan itse mahdollisuutensa parantaa ammattitaitoaan ja luomaan itselleen välineitä kehittyä. (Salmimies & Ruutu 2013, 2.)

Jokainen työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan organisaation oppimiskulttuuriin. Organisaatioissa on paljon hyviä toimintatapoja tai käytänteitä, jotka ovat syntyneet joko sattumalta tai tietoisesti kehittämällä. Näitä toimintatapoja on hyvä vahvistaa ja jakaa eteenpäin organisaatiossa, jotta muutkin voivat oppia ja kehittyä. (Kupias & Peltola 2019, 5.3.) Siksi tässä opinnäytetyössä haetaan myös hyviä käytänteitä.

Opinnäytetyön taustalla on kehittämisen pilottihanke Haaga-Helian ammattikorkeakoulun ja vakuutusyhtiö LähiTapiola Pääkaupunkiseudun kanssa. Pilotissa on mukana viisi ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijaa Haaga-Helian ammattikorkeakoulusta. Kukin opiskelija tekee oman opinnäytetyönsä LähiTapiola Pääkaupunkiseudulle omasta aiheestaan, mutta kaikkien työ liittyy tavalla tai toisella kysymykseen, miten voimme muuttaa henkilöstökokemusmittareiden käytännön arjen kehitystyöksi.

Itse vastaan LähiTapiola Pääkaupunkiseudun kysymykseen lähestymällä sitä esihenkilöiden ja erityisesti valmentavan esihenkilötyön kautta. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä se liittyy LähiTapiola Pääkaupunkiseudun strategiaan. LähiTapiola Pääkaupunkiseudun strategiassa on esihenkilöiden teemana vuonna 2020 valmentava esihenkilötyö. Tutkimukseni tehdään loppuvuonna 2020, joten se tuo lisätietoja

valmentavan esihenkilötyön kokemuksesta ja tilasta erityisesti vuodelta 2020.

Tutkimuksessani on tavoitteena selvittää A) Miten eri tasoiset esihenkilöt kokevat valmentavan esihenkilötyön? B) Millaisia hyviä valmentavan esihenkilötyön käytänteitä esihenkilöillä on? ja C) Miten eri tasoiset esihenkilöt kokevat ja hyödyntävät henkilöstökokemusmittareita osana valmentavaa esihenkilötyötä?

Tarkoituksena on, että LähiTapiola Pääkaupunki saa itselleen tietoa, missä vaiheessa valmentava esihenkilötyö on, millaisia hyviä käytänteitä on jo käytössä ja mitä niistä voi mahdollisesti jakaa sekä, miten henkilöstökokemusmittarit palvelevat valmentavaa esihenkilötyötä. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehys keskittyy yllä oleviin teemoihin. Sen keskiössä on esihenkilö ja erityisesti valmentava esihenkilötyö, hyvät käytänteet sekä henkilöstökokemus ja sen mittaaminen.

Tässä opinnäytetyössä käytetään esihenkilö-sanaa, kun puhutaan esimiehistä, koska kohdeorganisaatio LähiTapiola Pääkaupunkiseutu käyttää esihenkilö-nimitystä. Työssä ei erotella johtajan ja esihenkilön käsitettä, vaan kaikista eri tasoista esihenkilöistä käytetään nimitystä esihenkilö. Työssä käytetyt pääkäsitteet on avattu seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 1.

Taulukko 1. Työssä käytetyt käsitteet

Käsite	kuvaus
Esihenkilö	on sukupuolineutraalinen muoto sanasta esimies (Yle 2017).
Valmentava esihenkilötyö	perustuu valmentavan johtamisen käsitteeseen. Siinä valmentajana nähdään oman organisaation esihenkilö, joka omaa valmentavan asenteen ja käyttää valmentavaa otetta. (Uutela 2019, 14.)
Toimeenpanon taito eli volitio	on ihmisen taitoa säädellä ja hyödyntää omaa toimintaa, tunteita, ajattelua sekä ympäristötekijöitä tavoitteen saavuttamaksi (Parprei 2018, 33).
Henkilöstökokemus	on työntekijän näkemys työnantajasta. Kokemus on syntynyt mielikuvien, tunteiden ja vuorovaikutuksen perusteella. (Korkiakoski 2019, 22.)
Fiilis	on aistittavissa oleva tunnelma, joka koostuu monista pienistä asioista. Se ilmenee mm. sanattoman viestinnän kautta. (Rehn 2014.)

Tämä opinnäytetyö noudattaa perinteistä tutkimusraportin rakennetta, jossa tutkimukselle ja kehittämiselle valittu tietoperusta esitetään aluksi luvussa kaksi. Sen jälkeen käydään läpi tutkimuksen lähestymistapa, valitut menetelmät ja aineiston käsittely luvussa kolme. Tutkimuksen tulokset käydään läpi tutkimuskysymysten mukaan esitettynä luvussa neljä. Lopuksi esitetään luvussa viisi johtopäätökset, kehittämiskohteet sekä pohdinta liittyen kehittämiseen, luotettavuuteen ja omaan oppimiseen.

2 Esihenkilöt valmentajina ja roolimalleina

Aikanaan ajateltiin, että hyväksi johtajaksi synnyttään, mutta nykyään ajatellaan, että johtamista voidaan oppia ja siinä voi kehittyä. (Lehto, 2017, 1). Teollistumisen myötä syntyi perinteinen hierarkkinen johtamisen malli, jossa valta ja vastuu keskitettiin tietyille henkilöille ja heidän ohjeitaan seurasi joukko ihmisiä. Nykykäsityksen mukaan tarvitaan enemmän valmentavaa johtajuutta, jossa kanssaihmiset huomioidaan kuin johtaja seuraaja maailmaa. Nykyään toimintaympäristö on nopeatahtinen ja substanssiosaaminen sekä suurin ymmärrys on asiantuntijoilla eikä johtajilla. Myös nykyinen hyvinvointia ja inhimillistä kohtaamista tukeva kulttuuri vaatii esihenkilöiltä erilaisia tapoja ja taitoja johtaa kuin ennen. (Soback 2021.) Nykykäsityksen mukaan hyvä esihenkilö voidaan määritellä useilla tavoilla.

Työterveyslaitoksen mukaan hyvä esihenkilö tuntee työntekijänsä, uskaltaa ottaa puheeksi vaikeat asiat ja hän on jatkuvasti kiinnostunut siitä, miten työyhteisö ja sen yksilöt voivat. Vaikkei ongelmia olisikaan, työstä puhutaan ja sitä kehitetään yhdessä. Henkilöstökokemustutkimukset antavat näkemystä, missä mennään, mutta ne eivät korvaa yhteistä keskustelua ja esihenkilön omia havaintoja esim. ilmapiiristä. Hyvän esihenkilön johtaminen on selkeää, kuuntelevaa, oikeudenmukaista, läsnä olevaa ja keskustelevalta. Esihenkilöllä on luottavainen, positiivinen asenne. (Työterveyslaitos 2020.)

Valviston (2005, 222-223) mielestä hyvä esihenkilö on ryhdikäs, tasapuolinen ja päätöskykyinen. Hyväksi esihenkilöksi voi kasvaa, kunhan tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet. Parhaat esihenkilöt ovat yksilön kannalta niitä, jotka saavat alaisensa kukoistamaan ja löytämään itsestään sellaisia voimavaroja, joita he eivät tienneet itsellään olevan.

Oppivassa organisaatiossa, hyvä esihenkilö ei voi olla vain yksittäisten henkilöiden valmentaja, vaan olennaista on se, että hän saa koko tiimin mukaan. Hän on fasilitoiva eli ryhmän vuorovaikusta helpottava esihenkilö. Hän auttaa tiimiä tuomaan yhteen kaikkien osaamista. Lisäksi hän auttaa koko tiimiä kehittymään. Hän luo turvallisen ilmapiirin ja hän osallistaa kaikki toimintaan. Palautteenanto on myös tärkeässä roolissa esihenkilön työssä. (Kupias & Peltola 2019, 4.3.)

Google teetätti yli 10 000 esihenkilölleen tutkimuksen, jossa analysoitiin esihenkilöiden toimintaa ja näkemyksiä esihenkilötyöstä. Tuloksena saatiin kahdeksan hyvän esihenkilön piirrettä tärkeysjärjestyksessä. Piirteet ovat nähtävissä kuvassa 1. Ensimmäiseksi piirteeksi tutkimuksessa saatiin se, että hyvä esihenkilö on valmentava esihenkilö. (Ojala 2018, 255.)

Hyvä esihenkilö on:

- | |
|---|
| 1. hyvä valmentaja |
| 2. antaa vastuuta tiimille (ei mikromanageeraa) |
| 3. on kiinnostunut tiimiläisten hyvinvoinnista ja menestyksestä |
| 4. on tuottava ja tulorientoitunut |
| 5. osaa kommunikoida ja kuunnella hyvin |
| 6. auttaa työntekijöitä kehittymään uralla |
| 7. omaa selkeän strategian ja vision tiimille |
| 8. Osaa tekniikkaa niin hyvin, että voi auttaa tiimiläisiä |

Kuva 1. Hyvän esihenkilön listaus (mukaillen Otala)

Esihenkilöt ovat myös ihmisiä ja tarvitsevat johtamista omilta esihenkilöiltään. Monissa yrityksissä ihmetellään, miksi mitään muutosta esihenkilöiden toiminnassa ei tapahdu, vaikka on ostettu kalliita valmennuksia ja koulutuksia. Yksi syy tähän voi olla, että johto ulkoistaa asian, olettavat, että esihenkilöt tekevät valmennuksessa saatujen oppien mukaan, mutta eivät itse oppeja käytäkään. Jokainen esihenkilö johtaa esimerkillä. Kaikki, mitä ylempi esihenkilö omilla toimintatavoillaan ja käyttäytymisellään vahvistaa todeksi, vahvistuu helposti todeksi myös alemman esihenkilön toiminnassa ja käytöksessä. Kun johtaa toista, viestii samalla; näin odotan ja oletan sinun johtavan alaisia. Esimerkin voima on suuri. (Erämetsä 2009, 86-88.)

Esimerkillisyys ilmenee muodollisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten kokouksissa sekä epämuodollisissa tilanteissa, joita ei ole etukäteen suunniteltu esim. kohtaaminen käytävällä. Esihenkilö edustaa organisaatiota, joten hänen antamansa malli siirtyy alemmalle esihenkilölle ja siitä alaspäin muiden hyväksymäksi. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 109.)

Esihenkilön oma asennoituminen rooliinsa on tärkeää. Sillä, miten esihenkilö asennoituu ja mieltää esihenkilön roolin on vaikutusta, miten hän toimii työyhteisössä. Omistautuneilla esihenkilöillä on aito halu toimia esihenkilöinä. He tiedostavat omat vahvuutensa ja haluavat hyödyntää niitä. Lisäksi he uskovat työntekijöiden kykyihin. Hyvä esihenkilö tukee työntekijöitä, panostaa henkilöstön kehittämiseen ja sitouttamiseen. (Aarnikoivu 2008, 42.)

2.1 Valmentava esihenkilötyö

Uutela (2019, 14) näkee valmentavan esihenkilötyön organisaation sisäisenä valmentamisena, joissa organisaation omat esihenkilöt toimivat valmennuksellisin ottein. Valmentava esihenkilötyö juontaa juurensa coachingiin, jolla tarkoitetaan esihenkilötyön ohjauksellista kehittämismenetelmää.

Ellinger ja Bostromin vuonna 1999 julkaisema tutkimus, joka oli ensimmäisiä aiheesta tehtyjä tutkimuksia, määrittää valmentavaa johtamista käytännön toimintana esihenkilön käyttäytymiseen pohjautuen. Ellinger ja Bostrom painottavat esihenkilötyössä voimaannuttavaa työskentelyotetta kontrollon sijaan. Esihenkilön voimaannuttava toiminta on oppijakeskeistä ja painopiste on oivalluttamisessa. (Ellinger & Bostrom 1999, 754.)

Sobackin mukaan (2021) valmentava johtajuus on sitä, että esihenkilö pyrkii tietoisesti kehittämään ihmisten kykyä oman työn viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta. Keskiössä on se, että autetaan toista kasvamaan ihmisenä ja ammattilaisena. Esihenkilö näyttää suunnan, mutta jokainen voi tehdä suunnan sisällä omia valintoja. Valmentavassa johtajuudessa esihenkilöt ovat edelleen johtajia, mutta he ovat omien ajatustensa ja päätelmien lisäksi kiinnostuneita myös muiden mielipiteistä.

Valmennusta voidaan tarkastella myös sen mukaan, kuka toimii valmentajana: onko kyseessä organisaation ulkopuolinen vai sisäinen valmentaja vai toimiiko esihenkilö valmentajana. Usein ylimmän johdon on vaikea löytää talon sisältä neutraalia henkilöä, jonka kanssa voisi pallorella asioita, joten ylimmällä johdolla käytetään usein ulkopuolista coachia, valmentajaa. Isommissa yrityksissä on usein organisaation sisällä koulutettuja valmentajia esimerkiksi henkilöstöhallinnossa. Heidän antama valmennus on usein kustannustehokasta yrityksen näkökulmasta. Viime vuosina on yleistynyt esihenkilöiden antama valmennus, jonka voima on siinä, että sitä voi tehdä ihan pienissä arjen tilanteissa. Vahvuus on se, esihenkilö tuntee ihmiset sekä heidän tapansa toimia. (Carlsson & Forssell 2017, 2.1.).

Valmentava johtaminen voidaan nähdä myös ajattelu- ja toimintatapana. Siinä korostuvat ihmisten arvostaminen ja osallistava ote. Se rakentuu kiinnostukselle, innostamiselle ja kysymiselle. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 47.)

Valmentava esihenkilötyö eroaa muista johtamisen malleista siinä, että esimies kehittää sekä itseään että tiimiään tavoitteiden mukaisesti. Itsensä kehittämällä tarkoitetaan ennen kaikkea esihenkilön itsensä johtamisen kasvua. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 20.) Omalta esihenkilöltä kannattaa vaatia palautetta ja esimiestyötä, koska sillä voi kehittää itsensä johtamista. (Aarnikoivu 2008, 41).

Esihenkilöitä voidaan johtaa kolmella tavalla. Omalla esimerkillä, aktiivisella johtamisella ja valmentavalla. Esihenkilötyön aktiivisessa johtamisessa oma esihenkilö kiinnittää huomiota erityisesti esihenkilön johtamiseen, ei vain tuloksiin. Valmentavalla tavalla johtamisessa aktiivinen kuuntelu ja siitä syntyvä dialogi ovat avainasemassa. (Erämetsä 2009, 88-89.) Dialogilla tarkoitetaan yhteiskehittelyä, jossa vähitellen häviää ihmisten ajatukset ja niistä kehittyy yhteisiä ajatuksia sekä ideoita. Tämä vaatii keskinäistä kunnioitusta, aktiivista kuuntelua sekä aikaa ja paikkaa pysähtymiselle. (Kupias & Peltola 2019, 4.3.)

2.1.1 Valmentava esihenkilö

Valmentava esihenkilö ohjaa omaa tiimiään kohti yhteistä tavoitetta. Valmentava esihenkilö pyrkii työntekijöidensä kanssa tilanteeseen, jossa vastavuoroisuus ja yhteistyö johtavat yhteiseen tavoitteeseen. Johtamisella vaikutetaan työntekijöiden fiilikseen ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Valmentavalla otteella kasvatetaan entistä kykenevämpiä ja osaavampia ammattilaisia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19-20.)

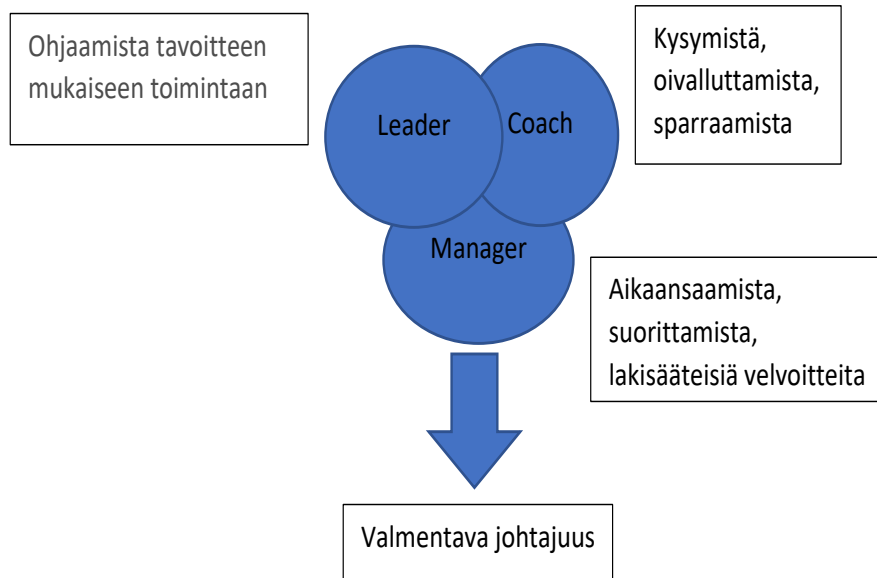
Valmentava esihenkilö on aivan tavallinen ihminen, joka tuntee itsensä ja tunteensa sekä tietää vahvuutensa ja heikkoutensa. Tavallisuus näkyy nöyryytenä ja siinä, miten hän suhtautuu ihmisiin. Johtaminen perustuu suhteiden lujittamiseen ja luottamukseen.

Valmentava esihenkilö on samalla tasolla johdettaviensa kanssa. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että hän esihenkilö voi ääneen mainita virheensä ja hän täyttää kahvihuoneessa astianpesukonetta siinä niin kuin muutkin. Toisten kunnioitus näkyy hyvän esihenkilön toiminnassa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 50-53.) Jokainen johtaja toimitusjohtajasta tiimiesimieheen voi hyödyntää valmentavan johtamisen tapaa.

Valmentava tyyli ei välttämättä sovi kaikille luonnostaan, mutta toisaalta sen perusideoiden omaksuminen on mahdollista kaikille. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 145.)

Valmentavalla esihenkilöllä voidaan nähdä karkeasti katsottuna kolme ydinroolia, leader, manager ja coach, jotka on kuvattu kuvassa 2. Leaderin roolissa esihenkilö johtaa omalla esimerkillään ja ohjaa tavoitteen mukaiseen toimintaan. Managerin roolissa esihenkilö organisoii tehtäviä, vastuita ja prosesseja sekä huolehtii lakisääteisistä velvoitteista.

Coachin roolissa esihenkilö tukee työntekijöitä yksinöllisesti saavuttamaan tavoitteet parhaalla mahdollisella tavalla sparraamalla ja oivalluttamalla. Coachin rooli on 90% asennetta ja 10% tekniikkaa. Coachin asenne näkyy ja ajattelutapana koko ajan myös leaderin ja managerin rooleissa. (Carlsson & Forssell 2017, 2.2.; Ristikangas & Grünbaum 2014, 26-28.)



Kuva 2. Valmentavan esihenkilön kolme roolia (mukaillen Ristikangas & Ristikangas)

Valmentava esihenkilön ydiosaaminen voidaan kuvata myös johtamistehtävän ja siihen liittyvän ydiosaamisen mukaan, kuten taulukossa 2 on kuvattuna. Tärkeitä piirteitä, kun luodaan perustaa, on toisten kunnioittaminen ja välittömyys. Vuorovaikutuksessa avainasemassa ovat kuuntelutaito, kysymysten tekeminen sekä palautteen anto ja vastaanotto. Kehittymisen mahdollistajana taasen on tärkeää saada muut mukaan toimintaan. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 26.)

Taulukko 2. Valmentavan esihenkilön ydinosaaminen (mukaihen Ristikangas & Ristikangas)

Johtamistehtävä	Ydinosaaminen
Perustan luoja	Välittömyys ja nöyryys Kyky asettua toisen asemaan Toisten kunnioittaminen Odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja	Kuuntelutaito Kysymysten tekemisen taito Kyky antaa ja vastaanottaa palautetta
Kehittymisen mahdollistaja	Havainnointi- ja analyysitaito Kyky aktivoida ja saada muut mukaan Jämäkkyys

Valmentavalla esimiehellä on kolme pääpositiota. Ensimmäinen on suunnannäyttävä ja siinä esihenkilöllä tulee olla vastukset kysymyksiin mihin, miksi ja mitä. Toinen positio on yhdessä tiimin kanssa. Tässä tärkeäksi nousee tiimiläisten henkilökohtainen tunteminen. Siinä avainroolissa on esihenkilön kiinnostus ja keskustelu. Kolmas positio on mahdollistaja ja siinä esihenkilö auttaa oppimaan ja pyrkii hyödyntämään tiiminjäsentensä vahvuuksia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 70-71, 78, 115.)

Uutelan (2019, 4) mukaan valmentavan esihenkilön toiminta on tärkeä vaikuttava tekijä työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen. Valmentavan esihenkilö on työssä oppimisen mahdollistaja ja työhyvinvoinnin edistäjä. Näitä hän johtaa erilaisin keinoin ja menetelmin arjessa.

2.1.2 Valmentavan esihenkilön menetelmät ja hyvät käytänteet

Oivalluttaminen on valmentavan johtajuuden vuorovaikutuksessa avainsana.

Oivalluttamisessa on kyse siitä, että esihenkilö haluaa auttaa työntekijäänsä näkemään tältä itseltäänkin piilossa olleita näkökulmia tai vaihtoehtoja. Oivalluttava esihenkilö esittää kysymyksiä, jotka hyödyttävät ongelmanratkaisua ja heijastavat henkilöstön kuuntelemista ja heidän näkemystensä ymmärtämistä. On tärkeää, että oivalluksen saatuaan työntekijä ottaa ensimmäiset askeleet kohti toimintaa, jotta käytäntöön paneminen käynnistyy. (Salmimies & Ruutu 2013, 3.)

Valmentavalla esihenkilöllä on arjessa monia tapoja toimia valmentavalla otteella.

Valmennusvartti on yksi tapa osoittaa kiinnostusta ja samalla valmentaa.

Valmennusvartissa esihenkilö ja työntekijät pitävät säännöllisesti vähintään kerran kuukaudessa lyhyen keskustelun esim. 15 min, jossa työntekijä pääsääntöisesti valitsee aiheen, johon keskustelun aika käytetään. Keskustelulle ei ole agendaa. Valmennusvartin tarkoitus on kasvu, työn sujuvuuden lisääminen ja mahdollisten työtehtävien priorisointi. Aiheet voivat vaihdella onnistumisista, ongelmiin ja tavoitteisiin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 125.)

Monissa yrityksissä on käytössä myös sparrauskeskusteluja. Niitä kannattaa pitää säännöllisen usein ja niihin kannattaa sisällyttää valmentavaa vuorovaikusta. Se auttaa johdettavaa ylläpitämään fokusta ja työvirettä. Keskustelujen välissä tulee aina työvirettä alentavia tai häiritseviä tekijöitä, jotka laskevat toimeenpanon tehokkuutta, joten keskustelujen välin ei pidä olla kauhean pitkä. Valmentava vuorovaikutus muodostuu johdonmukaisesta rakenteesta ja dialogisista taidoista, joita ovat kyseleminen, kuunteleminen, palautteen antaminen ja ennakointi. (Parprei 2018, 82-84.)

Monissa arjen haasteissa esihenkilö voi käyttää yleisesti valmentamisessa tunnettua toGROW-mallia, joka on esitelty taulukossa 3. Siinä esihenkilö käy keskustelun kahden kesken työntekijän kanssa ja hän kysyy avoimia kysymyksiä ja kuuntelee aktiivisesti. Aluksi määritellään keskustelun aihe, jolla tulee GROW-malliin etulisä toGROW. Ensimmäisenä itse keskustelussa selvittää tavoite, ongelma. Sitten etsitään vastausta nykytilaan eli olemassa olevien vahvuuksien ja resurssien kartoittamisen. Kolmannessa vaiheessa käsitellään vaihtoehtoja ja viimeisessä kohdassa selvitetään halua, mitkä ovat seuraavat askeleet. (Ristikangas & Grünbaum 2014, s 167.)

Taulukko 3. ToGrow-malli (mukaillen Bergström)

toGROW-MALLI	Esimerkkikysymyksiä
to = topic, aihe	Määritellään keskustelun aihe: Mikä on tavoitteemme tälle keskustelulle? Mitä haluat saavuttaa tämän keskustelun aikana?
G = goal, tavoite	Määritellään tavoitela: Mikä on tavoitteesi valitsemasi aiheen suhteen? Miltä onnistuminen näyttää?
R =reality/resources, nykytila, voimavarat	Hahmotetaan nykytila ja resurssit: Missä olet nyt tämän asian suhteen? Mitä voimavaroja sinulla on nyt käytettävissäsi tavoitteesi saavuttamiseksi?
O =opportunities/options, mahdollisuudet	Luodaan mahdollisuuksia etenemiselle: Mitä vaihtoehtoja sinulla on ratkaista tämä asia? Keneltä voisit saada apua matkalla?
W =wrap-up/will, yhteenveto, tahto	Sovitaan seuraavista askeleista: Miten vetäisit yhteen käymämme keskustelun? Mikä on aikataulusi tämän suhteen?

Valmentavassa johtamisessa tiedon jakaminen organisaatioissa on yksi oleellinen prosessi. Kirwanin (2013, 50) mukaan tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen tietoon ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan helposti toisille siirrettävää tietoa esim. eri dokumenteissa olevia tietoja, käyttöoppaita ja toimintaohjeita. Hiljainen tieto on sitä, että se on syntynyt jollekin henkilölle esim. pitkän työkokemuksen tai oman kokeilun kautta. Siitä tiedosta ei ole olemassa ohjekirjaa, vaan tiedot ja taidot ovat työntekijällä. Sitä on haastavaa siirtää toisille.

Monissa organisaatioissa hyviä käytänteitä jaetaan heikosti. Hyviä malleja ei jaeta, jos siihen ei ole toimintamallia, eikä yrityskulttuuri siihen kannusta. Myöskään ei välttämättä ajatella, että oma tai tiimin osaaminen olisi jakamisen arvoista, tai sitten ei haluta jakaa, etteivät toiset saisi etua siitä. Kuitenkin olemassa olevan tiedon ja opitun tehokas jakaminen on perusta oppivalle organisaatiolle. (Ojala 2018, 217.) Jakamisesta voivat oppia yksittäiset työntekijät tai kokonaiset tiimit. (Kupias & Peltola 2019, 4.6).

Hyvien käytänteiden jakamiseen on paljon erilaisia keinoja. Tehokkain tapa jakaa osaamista on tehdä asioita yhdessä. Yhden henkilön osaamista ja hyviä käytänteitä voidaan jakaa esim. työkierrolla, mentoroinnilla, auditoinneilla, esitelmin ja blogeilla. Monen henkilön hyviä käytänteitä ja osaamista voidaan jakaa mm. kokouksissa ja työpajoissa. Myös osaajayhteisöt esimerkiksi killat ja tarinat kannattaa pitää mielessä hyvien käytänteiden jakamisessa. (Ojala 2018, 217- 220.)

Mentorointi on paljon käytetty oppimistapa erityisesti esihenkilöiden ja asiantuntijoiden keskuudessa. Mentoroinnissa kokeneempi tai osaavampi henkilö toimii mentorina ja kokemattomampi tai osaamattomampi henkilö on mentoroitava henkilö eli aktori. Mentori ja aktori tapaavat säännöllisesti tietyn aikaa ja käyvät yhdessä läpi aktorin esim. työn haasteita. Mentori ei anna suoria vastauksia, vaan he käsittelevät aihetta hänen kokemuksensa ja osaamisensa kautta siten, että tavoitteena on aktorin oman osaaminen lisääntyminen siten, että haaste saadaan ratkaistua. Luottamus ja vuorovaikutus mentorin ja aktorin välillä ovat erittäin tärkeitä asioita mentoroinnin onnistumisen kannalta. (Ojala 2018, 201.)

Toinen mentoroinnin muoto, joka sopii hyvin esihenkilöille, on vertaismentorointi. Siinä ollaan samalla tasolla. Mentori ja aktori vaihtavat vuoroja. He vaihtavat kokemuksiaan ja auttavat toista oppimaan kysymyksillä. Käytännössä tämä voi tapahtua esimerkiksi seuraamalla vuoron perään toisen esihenkilön työskentelyä vaikkapa päivän ajan. Päivän päätteeksi tehdään kysymyksiä toiselle ja annetaan kommentteja. (Ojala 2018, 201.)

2.1.3 Toimeenpanon taito

Valmentavan esihenkilön opit tukevat ja kehittävät myös toimeenpanon taitoa eli volitiota. Se on ihmisen taitoa säädellä ja hyödyntää omaa toimintaa, tunteita, ajattelua sekä ympäristötekijöitä tavoitteen saavuttamaksi. Volitio liittyy kiinteästi motivaatioon eli innostuksen tilaan ja haluun tavoitteen saavuttamiseksi. Käytännössä motivaatio näyttäytyy haluna ja aikomuksena ryhtyä työhön ja saavuttaa tavoite. Toimeenpanon taito ilmenee sen sijaan työnteon konkreettisena aloittamisena ja toiminnan jatkamisena tavoitteen saavuttamiseen asti. (Parprei 2018, 33-35.) Työvireellä tarkoitetaan motivaation ylläpitoa eli sitä, että työhön ryhdytään ja työskentelyä jatketaan johdonmukaisesti tavoitteen saavuttamiseen asti. (Parprei 2018, 108.)

Motivaatio-käsite tulee latinasta sanasta movere. Se tarkoittaa liikkumista tai liikuttamista. Liikkeen voimakkuus on heikko tai vahva riippuen siitä, kuinka voimakkaasti haluaa saavuttaa jotain. Tavoite liittyy vahvasti motivaatioon, sillä se määrittää, mihin suuntaan liike ohjautuu. Yksi tapa tarkastella motivaatiota on jakaa se sisäisiin ja ulkoisintekijöihin. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat mm. ihmisen unelmat ja arvot. Ulkoiset motivaatiotekijät lisäävät motivaatiota ulkoapäin. Työssä tällaisia tekijöitä ovat mm. erilaiset palkkiot esim. raha tai tunnustus. Johtamiskulttuurin, erityisesti lähiesihenkilön tavan toimia on todettu vaikuttavan suuresti motivaatioon joko vähentävästi tai kasvattavasti. Työmotivaatiossa tarvitaan sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota. (Carlsson & Forssell 2017, 170-171.)

Aaltosen, Ahosen ja Sahimaan (2020, 151) mukaan johtamiseen motivoituminen on esihenkilön tärkeimpiä ominaisuuksia, sillä ilman niitä onnistumisen edellytykset ovat heikot. Motivaatio voi vuosien kuluessa heiketä tai kasvaa. Motivaatiota lisääviä tekijöitä ovat: halu kehittyä esihenkilönä sekä halu työskennellä ihmisten kanssa.

Motivaatio liittyy vahvasti merkityksellisyyteen. Yksittäisen työntekijän motivaatio vaikuttaa vahvasti myös tiimin motivaatioilmastoon (Kupias & Peltola 2019, 5.2.). Se, mikä tekee työstä merkityksellistä, vaihtelee eri henkilöiden ja tilanteiden mukaan. Eri ihmiset kokevat eri asiat ja eri tilanteet merkityksellisiksi. (Aaltonen ym. 2020, 116.)

Osa ihmisistä saa paljon aikaan ja ovat tehokkaita aikomusten toimeenpanijoita. Toiset taas eivät ole. Mistä tämä johtuu? Vastauksena on, että osalla ihmisistä on luontaisesti parempi kyky saada aikaan asioita ja samalla tavoitteellisempi työskentelyote. Toimeenpanon taitoa voi kuitenkin opetella ja kehittyä siinä. Se vaatii johdonmukaista työskentelyä ensin toimeenpanon edellytysten toteutumiseksi ja sen jälkeen toimeenpanon taidon kehittämiseksi. (Parprei 2018, 103.) Pitää olla tinkimätön ja kurinalainen. Oikominen asioissa ei auta. (Erämetsä 2009, 275.)

Volitiota on tutkittu organisaatioiden ja johtamisen yhteydessä aika vähän. Vuonna 2003 Bruchin ja Ghoshalin tutkimuksessa tarkasteltiin mm. Lufthansan Euroopan ja Conocon Amerikan johtajien ja päälliköiden työskentelyn fokuksista eli toiminnan suuntaamista ja työvirettä. Tutkimuksessa selvisi, että vain 10% osa työskenteli määrätietoisesti ja 90% osalla tutkituista oli toimeenpano epätarkoituksenmukaista. (Ghoshal & Bruch 2003, 51.)

Taulukossa 4 on lyhyet kuvaukset tutkimuksen johtajuustyypeistä fokuksen ja työvireen mukaan. Sitoutumattomien fokus on korkea, mutta työvire on matala. He siis tietävät, mitä pitää tehdä ja tuntevat tavoitteensa, mutta eivät ole sydämellä mukana tekemisessä. Vimmatut edustavat sitoutumattomien toista ääripäätä. Siinä työvire on korkea, mutta fokus matala. Työpäivät täyttyvä sellaisista töistä, jotka eivät ole tavoitteen saavuttamisen kannalta olennaisia. Jäätäneiden työvire ja fokus ovat molemmat matalat. He eivät tiedä tarkalleen, mitä heidän pitää tehdä ja mitkä ovat heidän tavoitteensa. Määrätietoisilla on sekä työvire että fokus korkealla. He ovat sisäistäneet syvällisesti vastuunsa organisaation toiminnassa. Heillä on selkeä päämäärä, mikä auttaa heitä suunnittelemaan, priorisoimaan ja keskittymään. (Parprei 2018, 70-74.)

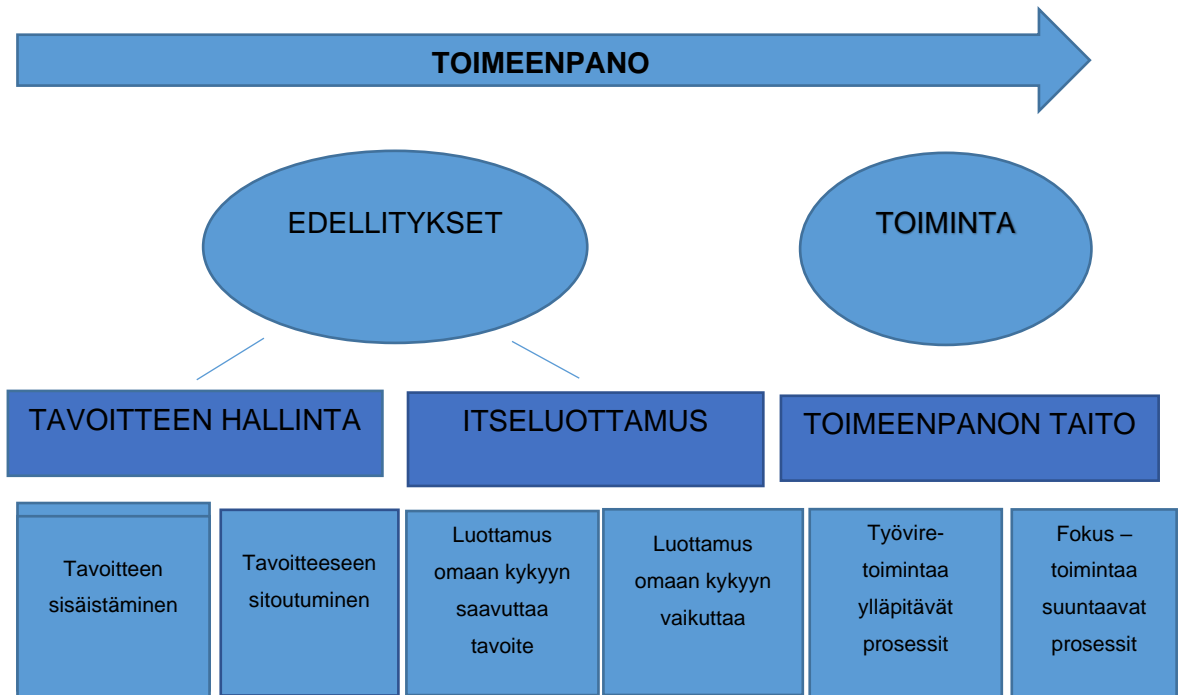
Taulukko 4. Johtajuustyypit toimeenpanossa koonti (mukaillen Parprei)

Johtajuustyyppi	Työvire	Fokus	Ilmenee käytännössä
Sitoutumattomat 20% tutkituista	matala	korkea	<ul style="list-style-type: none"> - Innostuivat helposti uusista asioista, mutta eivät jaksakaan pitkään pitää yllä innostusta. - Luovuttavat helposti kohdatessaan esteitä. - Eivät pysty sitoutumaan tehtäviin, joita eivät henkilökohtaisesti pidä merkityksellisinä.
Vimmatut 40% tutkituista	korkea	matala	<ul style="list-style-type: none"> - Kiire ja työn paljous leimaavat heidän työtään - Ovat todella innostuneita, mutta tavoitteet ovat epämääräisiä ja vailla mittareita - Tyypillistä on hyppiä työstä toiseen ja erilaiset keskeytykset ovat arkea. - Kokonaisuudessaan priorisointikyky on heikko.
Jäätyneet 30% tutkituita	matala	matala	<ul style="list-style-type: none"> - Hoitavat palaveria ja muistiota, mutta aloitekyky asioiden eteenpäin viemiseksi puuttuu - Vitkastelu ja valittaminen liittyy myös heihin
Määrätietoiset 10% tutkituista	korkea	korkea	<ul style="list-style-type: none"> - On selkeä päämäärä, mikä auttaa heitä suunnittelemaan, priorisoimaan ja keskittymään. - Aikatauluttavat kalenteriinsa eri asioita, myös ajattelulle ja reflektoinnille -Yksi tärkeimmistä eroista muihin johtajuustyyppisiin verrattuna on itsereflektio, jota tekevät tietoisesti.

Bruchin ja Ghoshalin tutkimus osoitti, että toimeenpanon taitoon liittyy vahvasti toimintapäätöksen tekeminen. Kun ihmisillä on selvä kuva toiminta-aikomuksesta, he tekevät silloin tietoisia valintoja sitoutua ja tavoilla päämääräänsä ja samalla he kehittävät eri keinoja työskennellä keskittyneesti. Etenkin ylimmän johdon pitää omata ja tietoisesti käyttää toimeenpanon taitoaan, jotta se voi kehittää ja johtaa sitä organisaatiossa alaspäin. Esimerkin voima ja toimeenpanontaidon kehittäminen esihenkilöillä on tärkeää koko ajan muuttuvassa maailmassa. (Parprei 2018,75.)

Parprein Volition Booster-toimintamallin avulla voidaan kehittää ja tehostaa tavoitteellista työskentelyotetta ja kehittää toimeenpanon taitoa esihenkilöillä, yksittäisillä työntekijöillä, ryhmillä tai koko organisaation tasolla. Se muodostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat tavoitteen hallinta, itseluottamus ja volitio eli toimeenpanon taito. Nämä näkyvät kuvassa 3.

Jos jokin osa-alue tavoitteen hallinnasta tai itseluottamuksesta ei ole kunnossa, heikentää se toimeenpanon taidon tehokkuutta ja taidon kehittymistä. Volition koostuu työskentelyn fokuksesta ja työvireestä, jotka muodostuvat erilaisista prosesseista. Tavoitteen sisäistäminen on edellytys sille, että työskentely suuntautuu tavoitteen kannalta oikeisiin tehtäviin. Sitä tarvitaan myös työvireeseen eli siihen, että ryhdytään työskentelemään, työskentelyä jatketaan johdonmukaisesti tavoitteen saavuttamiseen saakka. Jotta malli toimii edellyttää se systemaattista mallin rakenteen seuraamista. (Parprei 2018, 106-110.)



Kuva 3. Volition Booster-toimeenpanomalli (mukaillen Parprei)

Myös merkityksellisyyden kokeminen vaikuttaa työntekijän toimeenpanoon ja tuloksellisuuteen. Tavoitteen merkityksellisyyden kokeminen on tärkein sitouttava tekijä tavoitteen saavuttamista kohtaan. Jos työntekijä tai esihenkilö ei koe tavoitteita omasta näkökulmastaan tärkeiksi, hän ei käytä silloin kaikkea olemassa olevaa kapasiteettia. Tavoitteen tärkeyden kokeminen määrää priorisointia eli sitä, mitkä asiat ja tehtävät ovat tärkeimpiä, mitkä vähemmän tärkeitä. Ensin tehdään ne asiat, joihin sitoudutaan ja lopuksi tehtävät, joihin suostutaan. Nämä kaksi asiaa on tärkeää erottaa toisistaan ja hahmottaa, mitä ne tarkoittavat. Näiden asioiden ero on yksi syy, miksi asiat etenevät hitaasti tai miksi jotkut tavoitteet jäävät kokonaan saavuttamatta. (Parprei 2018, 129.)

Tavoitteen merkityksellisyys voidaan kokea eri vahvuisena hyötyjen tai arvojen tasolla. Hyödyt ovat ulkoisia ja niiden merkitys vaihtelee elämäntilanteen mukaan. Arvot ovat syvemmällä ihmisen uskomusjärjestelmässä. Arvoihin perustuva merkityksellisyys

kokeminen on edellytys työvireen ylläpidolle, koska omiin syvempiin tavoitteisiin liittyvät arvot koetaan tärkeinä, niiden saavuttamiseksi ollaan valmiita tekemään paljon töitä ilman ulkoista tai sisäistä motivaatiota. (Parprei 2018, 131.)

Esihenkilö voi luoda työntekijöiden tekemiselle merkitystä. Se edellyttää sitä, että esihenkilö on perillä yrityksen strategiasta, arvoista, visiosta ja missiosta. Lisäksi esihenkilöllä tulee olla riittävä tietämys henkilöstönsä työtehtävistä. Merkityksen luominen edellyttää myös, että esihenkilö pystyy huomioimaan henkilöstönsä erityispiirteet ja yksilöllisyyden. Esihenkilölle haaste on se, että merkityksettömyyden tunnetta ei useinkaan tuoda esille avoimesti, vaan se verhotaan esim. kiireeseen tai resurssipulaan. (Aarnikoivu 2008, 16-17.)

2.2 Henkilöstökokemus ja sen mittaaminen

Henkilöstökokemus on työntekijän näkemys työnantajasta. Kokemus on syntynyt mielikuvien, tunteiden ja vuorovaikutuksen perusteella. Työnantajat seuraavat työntekijöiden viihtymistä ja motivaatiota, koska haluavat tietää heidän tuntemuksensa. Tiedetään, että henkilökunnan viihtyminen, sitoutuminen ja motivaatio vaikuttavat asiakaskokemukseen. Ja ne molemmat yhdessä vaikuttavat yrityksen menestymiseen. (Korkiakoski 2019, 22, 30.)

Hyvä ilmapiiri kannustaa myös toivottuun toimintatapaan. Ilmapiiriä mitataan nykyisin usein yrityksissä, koska ilmapiiri muuttuu nopeasti. Työpaikan tunnetilasta, fiiliksestä halutaan saada tietoa usein ja välittömästi, jotta mahdollisiin ongelmiin voidaan reagoida mahdollisimman pian. Kun koko ajan seurataan, reagoidaan ja kehitetään, on kaikilla tunne, että asioita tapahtuu ja opitaan koko ajan. (Ojala 2018, 273.)

Mittaamista voidaan tehdä eri tasoilla, yritystasolla, työsuhdetasolla ja avainhetkissä, joita ovat esimerkiksi koulutukset, rekrytointi ja perehdytys. Yksi henkilöstökokemuksen nopea mittari on NPS eli Employee Net Promoter Score. Sillä voidaan kysyä esim. halukkuutta suositella työpaikkaa tutuille tai suositteluko itseään työkaverina. (Korkiakoski 2019, 130-131.) On hyvä muistaa, että henkilöstökokemustutkimukset antavat näkemystä, missä mennään, mutta ne eivät korvaa yhteistä keskustelua ja esihenkilön omia havaintoja esim. ilmapiiristä (Työterveyslaitos 2020).

Suuremmat ilmapiirikartoitukset, joilla arvioidaan organisaatioiden toimintaa, tiedonkulkua, johtamista, työssä viihtymistä ja töiden organisointia tehdään yleensä kerran vuodessa. Tulokset kerrotaan yleensä johdolle ja sen jälkeen koko henkilöstölle. Tämän jälkeen tulokset käydään läpi vielä osasto tai tiimikohtaisesti palautetilaisuuksissa. Tilaisuuksissa usein pohditaan, mitä voidaan parantaa ennen seuraavaa mittausta. (Järvinen 2011, 71.)

Yksi paljon Suomessa käytetty henkilöstötutkimus on Great Place to Work, jossa tutkitaan työntekijöiden kokemuksia ja autetaan organisaatioita tunnistamaan vahvuudet ja kehittämiskohteet. Yritykset voivat myös osallistua samalla Suomen parhaat työpaikat kilpailuun. Siinä kilpaillaan kolmessa eri sarjassa yrityksen koon mukaan. (Greatplacetowork 2020).

Erilaisista kyselyistä ja mittareista ei itsessään ole kovinkaan paljon hyötyä, elleivät niiden tulokset aiheuta toimenpiteitä. On tärkeää, että tulokset käydään heti läpi ja toimenpiteitä laitetaan käytäntöön. Esimerkiksi itseohjautuvissa organisaatioissa fiilismittausten käsittely on kerrallaan yhden henkilön vastuulla ja niiden läpikäyminen ja korjaaminen on yhden ihmisen vastuulla kerrallaan, jolloin hän joutuu paneutumaan mittausten tuloksiin, vetämään tiimille keskustelun tuloksista ja mahdollisista korjaus/kehittämistoimista. (Ojala 2018, 276.)

Järvinen (2011, 76) muistuttaa, että henkilöstökokemusmittausten tulokset eivät aina vastaa todellisuutta. Tähän vaikuttavat ihmisen minän toiminta. Ihmisellä on kaksi minää, kokeva minä, joka elää tässä ja nyt sekä muisteleva minä, joka katsoo mennyttä poimien sieltä muistikuvia. Kerran vuodessa tehtävässä Ilmapiiirkyselyssä pitää siirtyä kokeilevasta minästä muistelevan minään ja arvioida, miten työt ovat sujuneet viimeisen vuoden aikana. Jos työntekijä on ollut suurimman osan vuodesta tyytyväinen esihenkilön toimintaan, mutta pari kertaa esihenkilö on toiminut huonosti loppuvuoden kiireessä. Seuraa tästä hyvin todennäköisesti se, että arvioidessaan esihenkilön toimintaa työntekijä muistaa juuri nämä pari poikkeavaa negatiivista kokemusta. Näin käy erityisesti, jos huono kokemus on ollut äskettäin. Henkilöstökyselyitä ei siksi pitäisi tehdä organisaation kriisitilanteissa.

Myös tilastolliset asiat mutkistavat tuloksia. Usein tulokset ilmaistaan keskiarvoina. Jos tiimi on pieni ja vastaavat antavat ääripään lukuja, vaikuttaa se keskiarvoon. Kukaan ei ole silloin antanut tuloksen keskiarvon lukua, eikä se vastaa yhdenkään tiimin jäsenen kokemusta. Tämän vuoksi osa ihmisistä ajattelee, että tulokset luovan epätodellisen kuvan todellisuudesta. Keskiarvojakauma ei myöskään kerro, mitä toimenpiteitä pitäisi tehdä. Siksi myös tulosten käsittely jää usein tulosten toteamiseksi, eikä niistä seuraa kehitystä tai korjaavia toimenpiteitä. Järvinen kehottaakin tekemään ratkaisuhenkisiä kyselyjä, joissa numeraalisen arvosanan jälkeen, pyydetään vastausta, millä tavoin toimimalla voidaan arvosanaa nostaa seuraavalle tasolle. Tällöin voidaan suoraan alkaa keskustelemaan parannusehdotuksista. Lisäksi se vahvistaa myönteistä keskustelukulttuuria ja samalla tukee henkilöstön eteenpäin suuntautuvaa ajattelutapaa. (Järvinen 2011, 77-81.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön taustalla on kehittämisen pilottihanke Haaga-Helian ammattikorkeakoulun ja LähiTapiola Pääkaupunkiseudun kanssa. Pilotissa on mukana viisi ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijaa Haaga-Helian ammattikorkeakoulusta. Kukin opiskelija tekee oman opinnäytetyönsä LähiTapiola Pääkaupunkiseudulle omasta aiheestaan, mutta kaikkien työ liittyy tavalla tai toisella kysymykseen, miten voimme muuttaa henkilöstökokemusmittareiden käytännön arjen kehitystyöksi. Tutkimusta tehdessä olemme hyödyntäneet toisiamme sparrauksen ja yhteisen henkilöstökyselyn muodossa.

3.1 Kohdeorganisaation esittely

LähiTapiola Pääkaupunkiseutu on suomalainen vakuutusyhtiö, jonka omistaa noin 197 000 pääkaupunkiseudun asiakasta. Maantieteellisesti LähiTapiola Pääkaupunkiseutu sijoittuu Helsinkiin, Espooseen, Kauniaisiin ja Vantaalle. Vuosittain asiakaskontakteja on noin 400 000. Yhtiön tehtävänä on auttaa asiakkaita turvaamaan elämä ja liiketoiminta. Yhtiön arvoissa korostetaan rohkeutta, inhimillisyyttä ja hyväntahtoisuutta. Henkilöstöstrategiassa on tavoitteena korkea henkilöstö- ja asiakaskokemus. (Dudley 29.9.2020.)

LähiTapiola Pääkaupunkiseudun palveluksessa työskentelee noin 230 vakuutus – ja finanssialan työntekijää, jotka palvelevat henkilö-, yritys-, yhteisö- ja maatila-asiakkaita. Esihenkilöitä on kolmella eri tasolla yhteensä kaksikymmentä. Ylimmällä tasolla on johtoryhmä-taso, johon kuuluu toimitusjohtajan lisäksi kuusi jäsentä. Sen alapuolella on keskijohto eli asiakkuusjohtajat, joita on kolme. Alimmalla tasolla on operatiivista toimintaa johtavat palvelupäälliköt ja heitä on yhteensä kymmenen. (LähiTapiola 2020.)

LähiTapiola Pääkaupunkiseutu mittaa säännöllisesti henkilöstötyytyväisyyttä ja työn merkityksellisyyden kokemusta. Palautetta kerätään, jotta johtamista ja työn sisältöjä voidaan kehittää. Hyvä henkilöstökokemus heijastuu myös suoraan asiakaspalvelussa viitseliäisyytenä ja palveluhalukkuutena löytää asiakkaille oikeita ratkaisuja. (LähiTapiola Pääkaupunkiseutu Strategia 2019-2021, 10.)

LähiTapiola Pääkaupunkiseutu käyttää työntekijöiden fiiliksen mittaamisen NPS-mittausta, joka on nimeltään PKS viikkofiilis. Kysely lähetetään työntekijöille joka toinen viikko torstaisin. Tulokset julkaistaan heti seuraavana maanantaina. PKS viikkofiiliksessä kysytään työntekijöiltä, millainen fiilis on työviikon lopussa: tyytyväinen, neutraali vai tyytymätön. Jos viikkofiilis ei ole hyvä, tulee työntekijän vastata myös kysymykseen, mikä

siihen vaikutti eniten. Siinä vaihtoehdot ovat: oma tekeminen, työyhteisö, esihenkilötyö/johtaminen, laitteet/järjestelmät/tilat vai jokin muu. Lisäksi viikkofiiliksessä kysytään asteikolla 0 - 10, miten työntekijä arvioi omaa työyhteisöään ja kuinka todennäköisesti suosittelee sitä. Lopuksi voi antaa vielä vapaamuotoista palautetta ja kertoa, mikä on ensisijainen syy annettuun palautteeseen. (Dudley 3.11.2020.)

LähiTapiola Pääkaupunkiseudun toinen laajempi henkilöstökysely tehdään kerran vuodessa. (Dudley 29.9.2020.) Kysely on pitkään ollut Great Place to Work, mutta viimeiset kaksi vuotta on henkilöstökysely tehty syksyisin Corporate Spiritin Roihu-kyselynä, jonka vahvuus on siinä, että osa kysymyksistä on määritelty pelkästään LähiTapiolalle. Muut kysymyksistä on standardikysymyksiä kaikille yrityksille, jotka käyttävät samaa kyselyä ja ovat mukana Suomen innostavimmat työpaikat kilpailussa (Dudley 3.11.2020.)

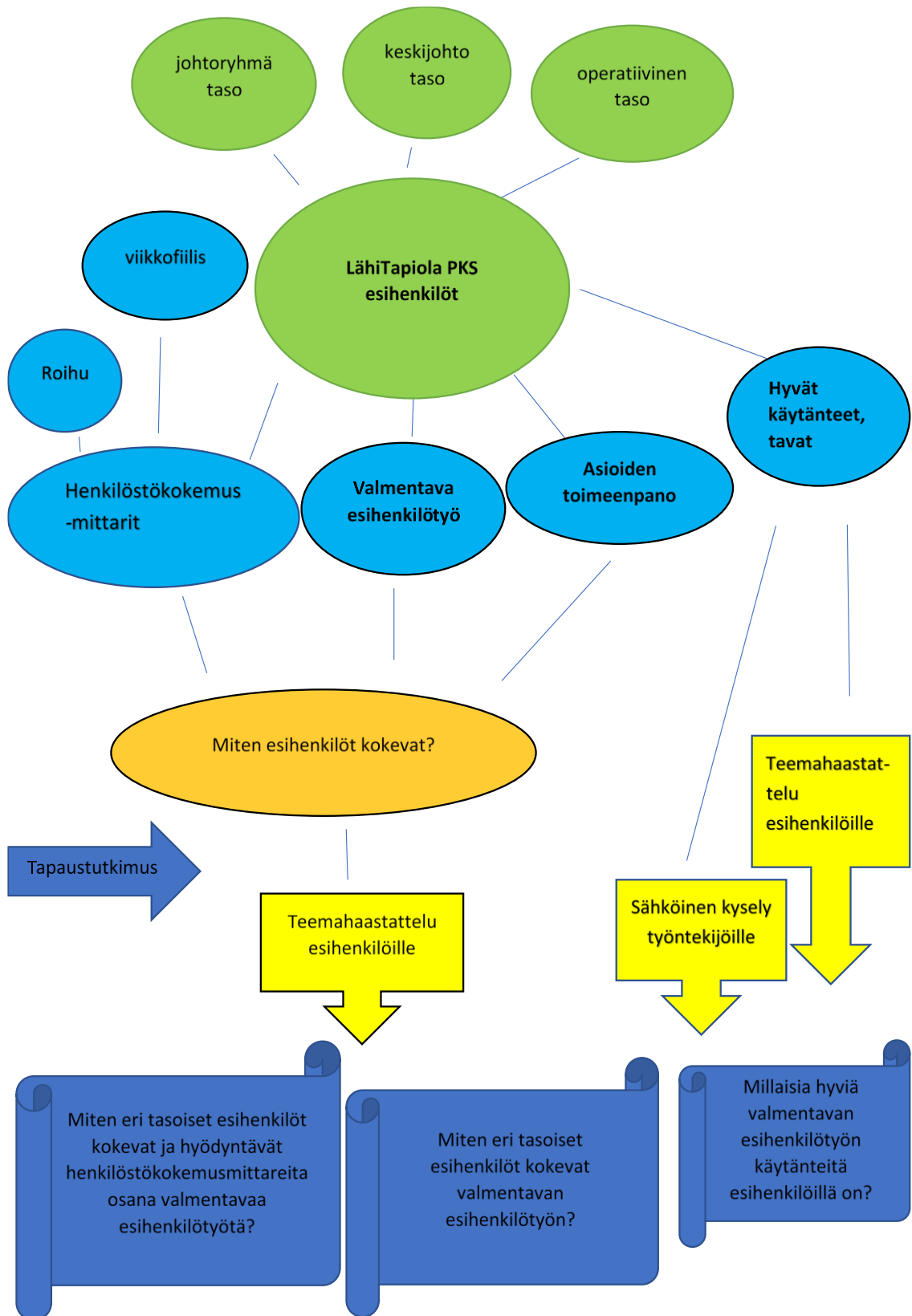
3.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kehittämistyön lähestymistapana tapaustutkimusta, joka usein vastaa kysymyksiin: miten ja miksi. Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa sekä ymmärtämään kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kehittämissuhteita ja ideoita. Erilaisia haastatteluja käytetään usein tiedonkeruun menetelmänä. Tämä johtuu siitä, että tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen, jolloin itse toimivat voivat kuvata tai selittää ilmiötä. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2009, 52-53, 55.)

Menetelmäkirjallisuudessa tapaustutkimus jaetaan usein yksittäistapututkimukseen, jossa tutkitaan yhtä tapausta ja monitapututkimukseen, jossa tutkittavana on useita tapauksia. Tapauksia tarkastellaan niiden luonnollisessa asiayhteydessä. Yleensä aineistoa on runsaasti tapausta kohden. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tuoda teoria kosketuksiin empiirisen maailman kanssa. (Puusa & Juuti 2020, 13.)

3.3 Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimustavoitetta ja tutkimuskysymyksiä luotaessa käytettiin hahmottamisen apuna kuvaa 4, jossa on kuvattuna LähiTapiola Pääkaupunkiseudun eri esihenkilötasot, henkilöstökokemusmittarit sekä asiat, joita tutkitaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää vastaukset kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka ovat a) miten eri tasoiset esihenkilöt kokevat valmentavan esihenkilötyön, B) millaisia hyviä valmentavan esihenkilötyön käytänteitä esihenkilöillä on sekä C) miten eri tasoiset esihenkilöt kokevat ja hyödyntävät henkilöstökokemusmittareita osana valmentavaa esihenkilötyötä?



Kuva 4. Kokonaiskuva tutkimuskysymyksistä ja menetelmistä

Työ on rajattu koskemaan LähiTapiola pääkaupunkiseudun esihenkilöitä. Tarkemman tutkitaan kahdeksan esihenkilön ajatuksia, joista kaksi on johtoryhmästä, kolme keskijohtoa ja kolme operatiivista tasoa. Valmentavan esihenkilöiden hyviä käytänteitä selvitetessä otettiin mukaan myös LähiTapiola Pääkaupunkiseudun työntekijät, jotta saataisiin laajempi tulos ja oikeasti selvitettyä, mitä he kokevat hyvinä käytänteinä.

3.4 Aineiston keruu- ja käsittelymenetelmät

Tässä työssä on käytetty päätiedonkeruun menetelmänä puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Haastattelutyypiksi valikoitui teemahaastattelu, koska ei haluttu ohjalla vastaajia liikaa eikä tunnettu tutkimuksen kohdetta kovin hyvin. Haluttiin myös se mahdollisuus, että kysymyksiä voidaan muokata vähän matkan varrella.

Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön uskomuksia, kokemuksia ja ajatusrakennelmia voidaan tutkia teemahaastattelumenetelmällä, joka korostaa tutkittavien elämismailmaa. Teemahaastattelussa oletetaan, että haastateltavat ovat kokeneet tietyt asiat ja haastattelija on selvittänyt tutkimuskohteena olevan asian olennaiset tiedot. (Puusa & Juuti 2020, 6.) Teemahaastattelu on hyvä tapa saada syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta, kun halutaan korostaa yksilön mahdollisuutta tuoda omia asioita tai ajatuksia mahdollisimman vapaasti. Teemahaastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä itse haastattelussa. Myös kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella. Haastattelija voi lisätä haastattelun aikana mieleen tulevia kysymyksiä tai poistaa etukäteen tilanteeseen soveltumattoman kysymyksen. (Ojasalo ym. 2009, 95-97.)

Haastateltavat esihenkilöt valittiin tutkimukseen sekä arpomalla että sillä periaatteella, ettei esihenkilö joudu osallistumaan useisiin tutkimuksiin saman aikaisesti. Operatiiviset esihenkilöt arvottiin nimikirjaimien perusteella siten, että kultakin asiakkuusjohtajalta arvottiin yksi operatiivinen esihenkilö mukaan tutkimukseen. Keskijohdosta valittiin kaikki kolme esihenkilöä, jotka siellä työskentelevät. Lisäksi johtoryhmän kuudesta jäsenestä kaksi valittiin mukaan tähän tutkimukseen hr-johtajan toimesta periaatteella, ettei johtoryhmän jäsenet ole mukana kuin yhdessä tutkimuksessa kehittämishankkeessamme.

Haastattelukysymykset on tehty siten, että ne pohjautuvat teoriaan ja tukevat kehittämishanketta. Pääteemat haastattelussa ovat esihenkilötyö, valmentavaesihenkilötyö ja henkilöstökokemusmittarit. Haastattelukysymykset ovat sekä avoimia kysymyksiä, että asteikolla olevia kysymyksiä, joihin haastateltavan tulee vastata asteikolla 1-10 ja kertoa sitten, miksi antoi kyseisen numeron.

Haastattelut toteutettiin Teamsilla ja ne nauhoitettiin. Haastatteluihin osallistui kahdeksan esihenkilöä, joille lähetettiin etukäteen Teams-kutsut. Kutsuissa kerrottiin haastattelun aiheet ja tiedot siitä, että haastattelut nauhoitetaan ja henkilötiedot eivät tule näkyään tuloksissa. Haastattelut tehtiin 8.12. – 16.12.2020 pareittain, jotta aika saatiin hyödynnettyä kahteen eri opinnäytetyöhön. Yhteen haastatteluun oli sovittu aikaa tunti ja siitä puolet käytettiin suunnilleen minun kysymyksiini. Alustavat haastattelukysymykset liitteenä (Liite 1) ja haastattelujen aikataulukus (Liite 2).

Aineisto käsiteltiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jossa on karkeasti määriteltynä kolme eri prosessia, aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteiden luominen (Tuomi 2018, 4.4.1). Haastattelujen jälkeen samana tai seuraavana päivänä tehtiin litterointi eli haastattelut kuunneltiin tallenteista ja kirjoitettiin ne kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen kaikki kirjoitetut tekstit koottiin yhteen dokumenttiin ja luettiin kaikki läpi. Samalla merkattiin aiheemoja eri väreillä, joita teksteissä esiintyi. Tämä oli pelkistämisen vaihe. Sitten katsottiin aiheemoja vielä tarkemmin, ja muodostettiin niistä pääteema eli ryhmittely. Lopuksi katsottiin, montako esihenkilöä sanoi teemoihin liittyviä asioita ja olivatko he minkä tasoisia esihenkilöitä. Tästä on esimerkki taulukossa 5. Asteikolla olevat kysymyksissä katsottiin, miltä esihenkilötasolta annettu luku oli ja tämän jälkeen laskettiin keskiarvot eri esihenkilötasoilta.

Taulukko 5. Esimerkki haastatteluvastausten pelkistämisestä ja ryhmittelystä kysymyksestä, mitä olet oppinut omalta esihenkilöltä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistäminen	Ryhmittely	Esihenkilötaso
"sparraamisen kulttuurin"	sparraaminen	sparraus	keskijohto
"se, et on tärkeää, että ristiriitatilanteessa kaikki osapuolet tulee kuulluksi"	Ristiriitatilanteet oikeudenmukaisuus	ihmisten johtaminen	johtoryhmä
"miten me ihmiset kohdataan, miten kohdataan arkisissa perustilanteissa, miten me saadaan se yhteys ja miten jos tulee jotain haasteita"	Ihmisten kohtaaminen Haastavat tilanteet	Ihmisten johtaminen	operatiivinen taso
"sen, miten näitä asioita sparrailee"	sparraaminen	sparraus	keskijohto

Toisena aineistonkeruumenetelmänä on käytetty sähköistä kyselyä, koska haluttiin saada suurelta joukolta kerättyä tietoa. Kysely toteutettiin yhteistyössä Haaga-Helian muiden LähiTapiola-projektiin osallistuneiden opiskelijoiden kanssa. Yksi, yhteinen kysely lähetettiin LähiTapiola pääkaupunkiseudun työntekijöille. Kyselyssä oli sekä avoimia kysymyksiä että vaihtoehtokysymyksiä. Kyselyssä omaan tutkimukseeni liittyi varsinaisesti yksi avoin kysymys, millaisia hyviä käytänteitä tai tapoja omalla esihenkilölläsi on? Kysely liitteenä (Liite 3)

Kysely tehtiin Webropol-järjestelmällä. Kyselylinkki lähetettiin 123 LähiTapiola Pääkaupunkiseudun työntekijälle heidän työ sähköpostiinsa 2.12.2012. Muistutusviestejä lähetettiin kaksi kertaa. Vastausaikaa oli 2.12. – 16.12.2020. Vastauksia tuli 40, joista 34 antoi avoimen kommentin kysymykseeni, millaisia hyviä käytänteitä tai tapoja omalla esihenkilölläsi on. Kahdeksan oli esihenkilöä ja 26 työntekijöitä. Vastajat olivat hallinnon, customer centerin tai korvauspalvelujen työntekijöitä tai esihenkilöitä. Yksi henkilö saattoi antaa yhden tai useamman käytänteen.

Kyselyn tulokset saatiin sähköisessä muodossa Webropol-järjestelmän kautta. Aineisto käsiteltiin myös sisällönanalyysillä. Ensiksi kaikki kysymykseksi ja vastaukset koottiin yhteen dokumenttiin. Tämän jälkeen dokumentti luettiin läpi ja merkattiin teemoja eli pelkistettiin ja tehtiin yläteemoja eli ryhmiteltiin. Tästä on käytännön esimerkki taulukossa 6. Lopuksi laskettiin, paljonko eri teemoihin tuli ääniä.

Taulukko 6. Esimerkki kyselyn vastausten pelkistämisestä ja ryhmittelystä kysymyksestä, millaisia hyviä käytänteitä omalla esihenkilölläsi on

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistäminen	Ryhmittely
"kiva kun soittelee ja kyselee kuulumisia"	huolenpitosoitto	huolehtiva
"Korona aikana hän on ottanut tavaksi pitää viikoittain toiminnolleen pienen keskusteluhetken; joskus on ihan työasiaa, joskus jutellaan niitä näitä"	viikkopalaverit tiimille	säännölliset palaverit
"Hän hoitaa tärkeät asiat heti alta pois"	priorisoiminen	aikaansaava
"Avoin keskustelu ja oivalluttaminen"	valmentaminen	valmentava ote

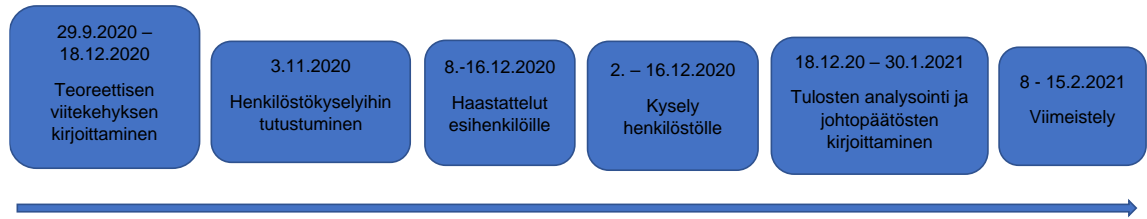
Tutkimuskysymykset, jotka on jaoteltu kolmeen osaan A, B ja C sekä tutkimuksen aineiston keruumenetelmät ja niistä saatu aineisto on esitetty alla olevassa tutkimusasetelmassa, taulukossa 7.

Taulukko 7. Tutkimusasetelma

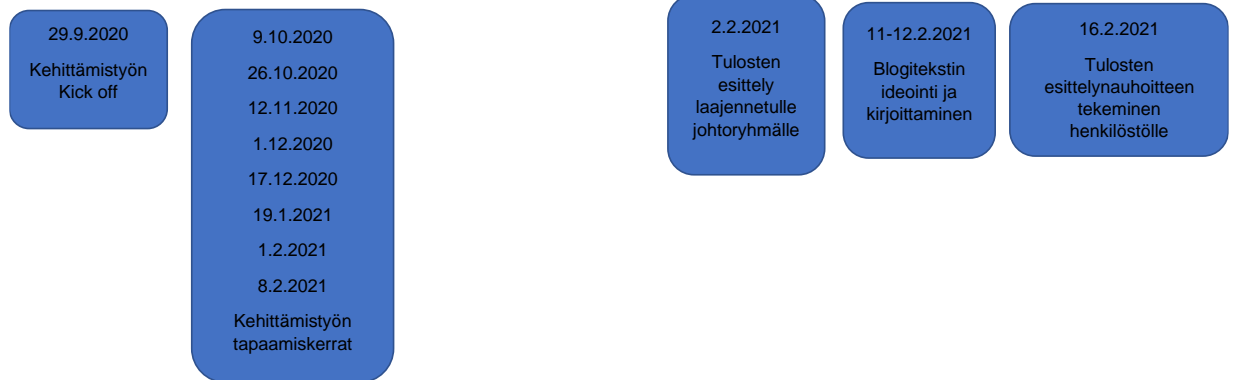
Tutkimuskysymys	Menetelmä	Aineisto
A – Miten eri tasoiset esihenkilöt kokevat valmentavan esihenkilötyön?	Teemahaastattelu	kahdeksan esihenkilön nauhoitetut ja litteroidut vastaukset haastatteluista
B - Millaisia hyviä valmentavan esihenkilötyön käytänteitä esihenkilöillä on?	Sähköinen kysely	Työntekijöille lähetetyn sähköisen kyselyn vastaukset avoimeen kysymykseen
	Teemahaastattelu	kahdeksan esihenkilön nauhoitetut ja litteroidut vastaukset haastatteluista
C - Miten eri tasoiset esihenkilöt kokevat ja hyödyntävät henkilöstökokemusmittareita osana valmentavaa esihenkilötyötä?	Teemahaastattelu	kahdeksan esihenkilön nauhoitetut ja litteroidut vastaukset haastatteluista

Lisäksi seuraavasta kuvasta 5 on nähtävissä aikataulu, jolla kehittämishanke ja opinnäytetyö tehtiin syksyn 2020 ja alkutalven 2021 aikana. Kaikki alkoi Kick off-tilaisuudesta LähiTapiola Pääkaupunkiseudun pääkonttorilla syyskuun lopussa 2020 ja huipentui tulosten esittelyyn sekä opinnäytetyön valmistumiseen talvella 2021.

Opinnäytetyön vaiheet



Kehittämiprojektin vaiheet



Kuva 5. Opinnäytetyön ja kehittämiprojektin vaiheet

4 Tutkimustulokset

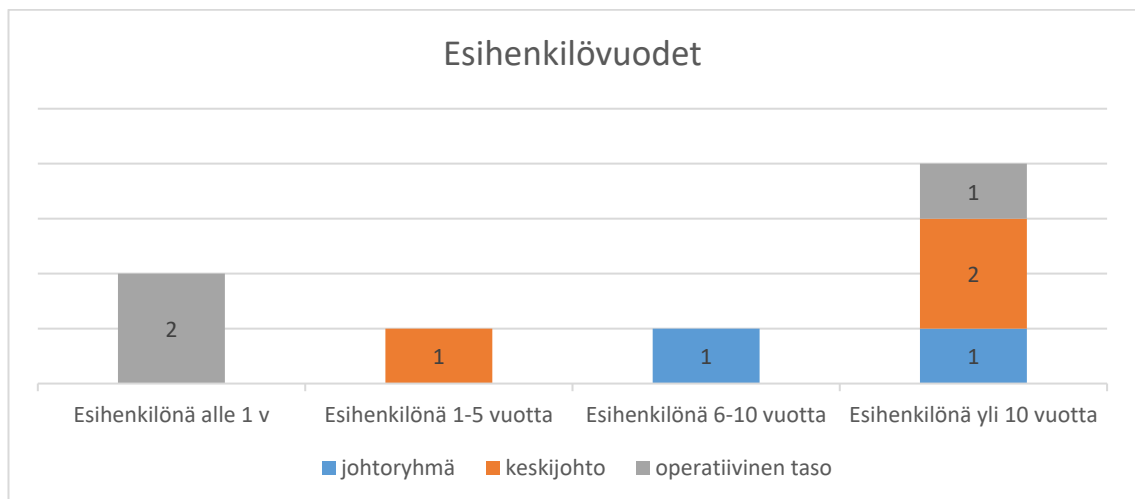
Raportin tutkimusosassa esitetään tutkimustulokset tutkimuskysymyksiin. Tulosten läpikäynti alkaa tutkimuskysymys A:sta, miten eri esihenkilötasot kokevat valmentavan esihenkilötyön. Siihen vastaa koko luku 4.1. Tutkimuskysymys B:ssä käydään läpi tulokset, millaisia hyviä valmentavan esihenkilötyön käytänteitä esihenkilöillä on? Ne on esitetty 4.2 kohdassa. Tutkimuskysymys C: Miten eri tasoiset esihenkilöt kokevat ja hyödyntävät henkilöstökokemusmittareita osana valmentavaa esihenkilötyötä, tulokset käsitellään luvussa 4.3.

4.1 Valmentavan esihenkilötyön kokemus

Tässä osiossa käydään läpi ensin taustatiedot eri esihenkilöiden esihenkilökokemuksesta ja havainnot haastatteluista. Siitä jatketaan valmentavan esihenkilötyön kokemukseen ja merkityksellisyyden kokemukseen. Lopuksi näytetään tulokset siitä, miten eri tasoiset esihenkilöt kokivat asioiden toimeenpanotaitonsa.

4.1.1 Esihenkilökokemus

Esihenkilökokemusta oli haastateltavilla vaihtelevasti, alle puolesta vuodesta lähes 20 vuoteen. Neljällä esihenkilöllä oli yli 10-vuotta kokemusta ja kahdella oli alle vuoden. Operatiivisella tasolla jakauma oli suurin. Siellä oli kaksi esihenkilöuran alkupäässä olevaa ja yksi erittäin kokenut esihenkilö. Työvuodet esihenkilöinä työskentelystä näkyy kuvassa 6.



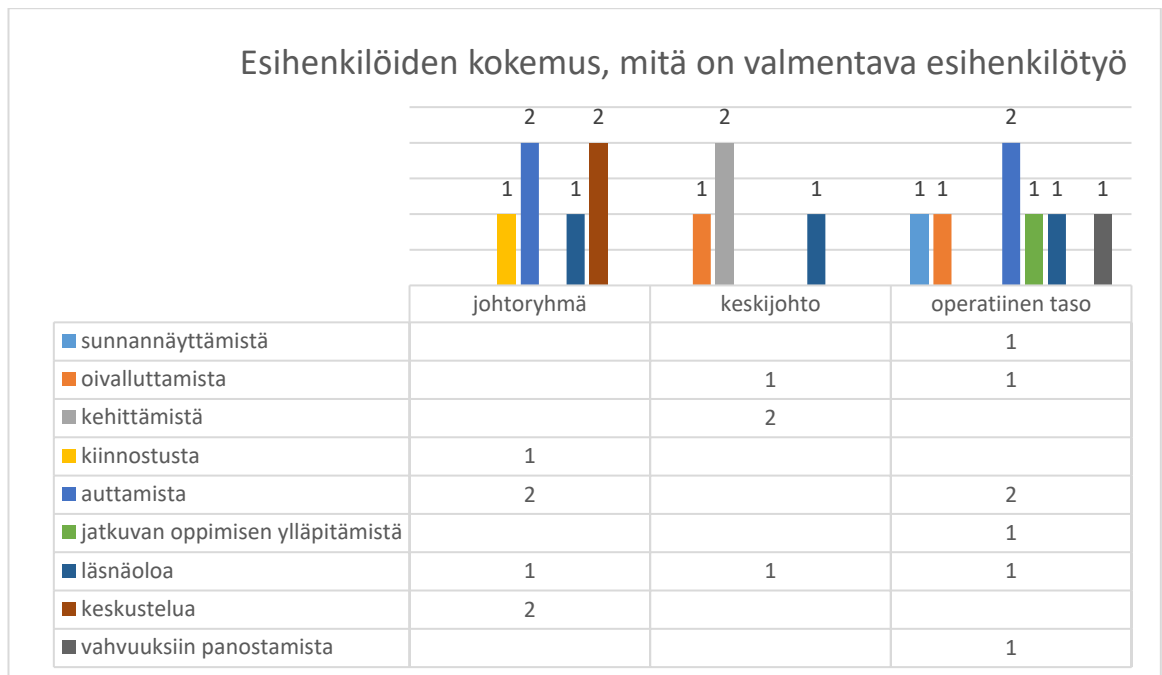
Kuva 6. Esihenkilövuodet

Innostuneimpia ja energisimpiä olivat kaksi uutta operatiivisen tason esihenkilöä ja yksi keskijohdon esihenkilö, joka oli ollut vuoden nykyisessä työssään.

Haastatteluissa kuusi esihenkilöä osallistui Teamsissa kameralla haastatteluun, yksi osallistui kameralla, kun huomasi haastattelijoiden olevan kameralla, ja yksi oli koko haastattelun ajan ilman kameraa, eikä maininnut syytä, miksi oli.

4.1.2 Valmentavan esihenkilötyön kokemus ja käytännön menetelmät

Kuvassa 7 näkyy, miten esihenkilöt kokivat valmentavan esihenkilötyön. Johtoryhmä koki valmentavan esihenkilötyön siten, että se on keskustelua, jossa yritetään auttaa henkilöä parempiin tuloksiin. Siihen liittyy vahvasti läsnäolo ja kiinnostus. Keskijohdossa valmentava esihenkilötyö nähtiin, että se on yksilön osaamisen kehittämistä ja seuraamista sekä systemaattista, oivalluttavaa ja sen pitää saada liikettä aikaan. Operatiivisella tasolla valmentava esihenkilötyö koettiin, että se on suunnan näyttämistä, rinnalla kulkemista ja jatkuvan oppimisen ylläpitämistä. Kaikilla esihenkilötasoilla kävi ilmi läsnäolo eli, että valmentava esihenkilötyö vaatii läsnäoloa.

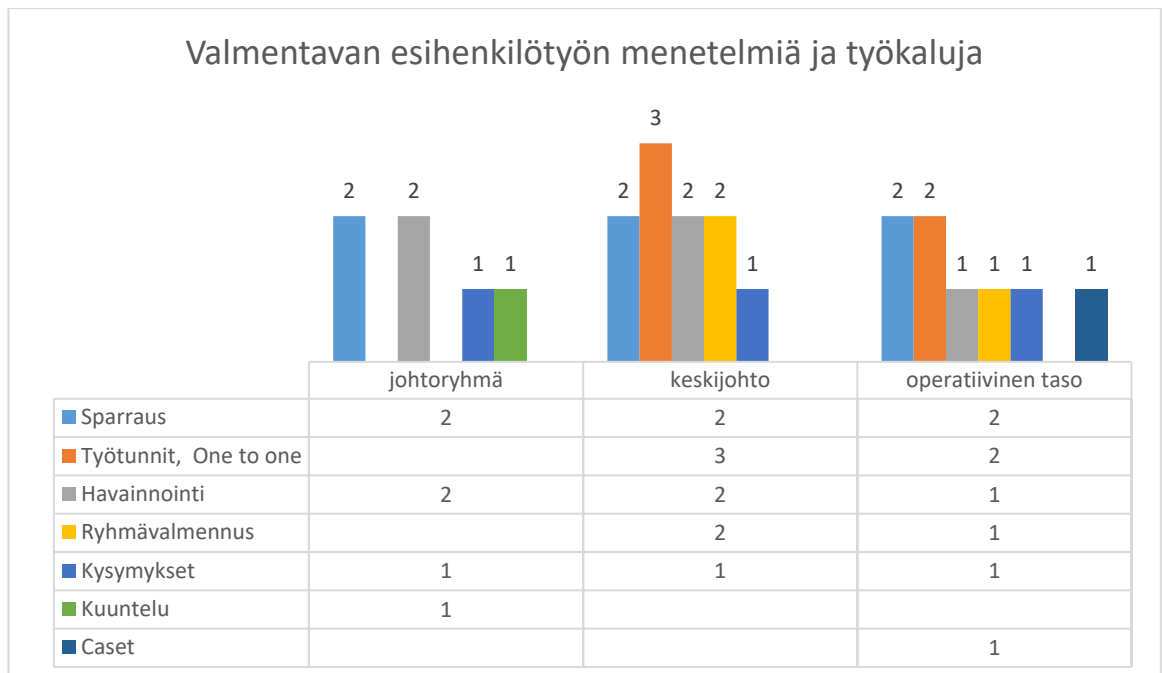


Kuva 7. Esihenkilöiden kokemus valmentavasta esihenkilötyöstä

Esihenkilöiden mainitsemat käytännön menetelmät ja työkalut näkyvät kuvassa 8. Käytännön menetelmistä ja työkaluista eniten mainintoja sai sparraus, jonka mainitsi kuusi esihenkilöä kahdeksasta. Se tunnettiin kaikilla esihenkilötasoilla. Sparrausta edelsi yleensä jonkinlainen havainnointi esim. myyntitilanteen seuraaminen konttorilla. Yksi kertoi myös esihenkilövalmennuksesta, jossa oli sparriparit. He lukivat esihenkilötyöhön liittyvää kirjaa ja sitten keskustelivat sparrikaverin kanssa sisällöstä. Esihenkilö piti tätä hyvänä asiana.

Viisi mainitsi havainnoinnin ja se mainittiin kaikilla esihenkilötasoilla. Havainnoinnissa korostettiin, että se ei ole käyttämistä, vaan kiinnostusta nähdä ja oppia asioita. Yksi korosti, että tulevaisuuskuntoisuuden pitäisi olla osa valmentavaa esihenkilötyötä. Miten asiakaskäyttäytyminen muuttuu ja mihin suuntaan yritys menee?

Keskijohto ja operatiivinen taso toivat esille myös henkilökohtaiset keskustelut, joista osa käytti nimitystä työtunnit ja osa one to one sekä valmennukset, jotka voivat olla joko ryhmä tai yksilövalmennusta. Aikaisemmin on ollut paljon ryhmävalmennuksia, joissa yksi on myyjä, yksi asiakas ja yksi havainnoi. Yksi esihenkilö korosti, että olisi tärkeää valmentaa yksinöisesti. Se johtaa parempaan tulokseen.



Kuva 8. Valmentavan esihenkilötyön menetelmiä ja työkaluja

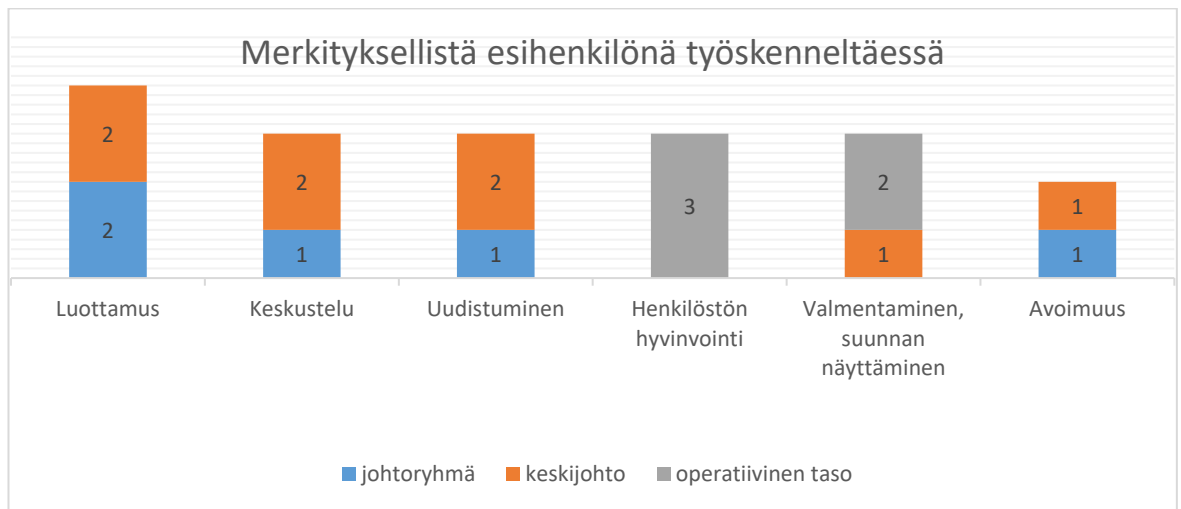
4.1.3 Merkityksellisyden kokemus

Esihenkilöiltä kysyttiin haastattelussa seuraava kysymys: millaiset asiat ovat sinulle merkityksellisiä, kun työskentelet esihenkilönä. Johtoryhmä ja keskijohto toivat esille merkityksellisinä asioina luottamuksen, keskustelun, uudistumisen ja avoimuuden. Tämä käy ilmi kuvasta 9. Luottamus nousi eniten mainituksi asiaksi. Tämän mainitsi neljä esihenkilöä. Luottamuksella tarkoitetaan luottamuksellisia välejä ja luottamuksen ilmapiiriä.

Operatiivinen taso oli yksimielinen, että merkityksellistä on henkilöstön hyvinvointi. He puhuivat kokonaistavaltaisesta hyvinvoinnista ja kertoivat, että he neuvovat työntekijöitä välillä muissakin kuin työasioissa esim. menemään ajoissa nukkumaan ja syömään

aamupalaa. Muutenkin kävi ilmi, että työelämän pelisääntöjä harjoitellaan, koska monille LähiTapiola Pääkaupunkiseutu on ensimmäinen työpaikka.

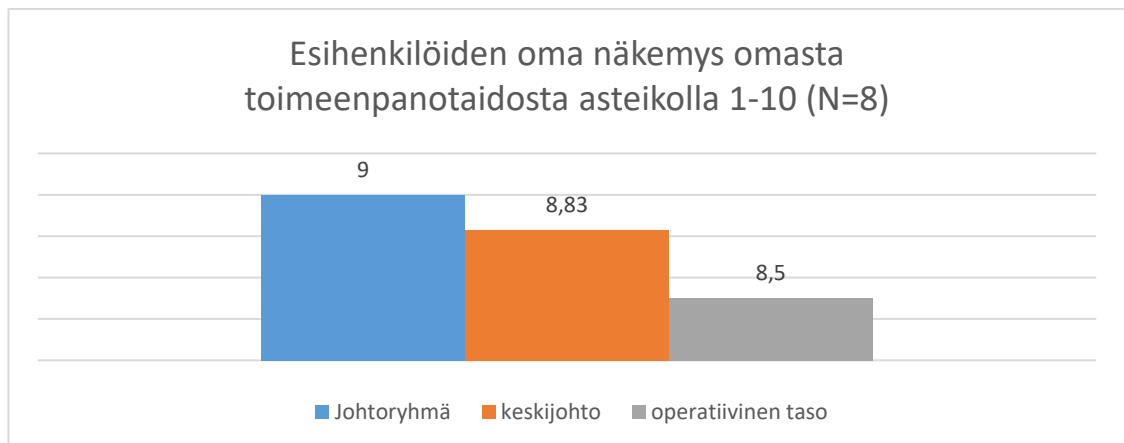
Valmentaminen, suunnannäyttäminen koettiin myös kolmen esihenkilön mielestä merkityksellisinä. Yksittäisiä mainintoja saivat organisaation fiilis, asioiden mitattavuus, hyvä johtajuus, ihmiset ja tasa-arvo kysymykset. Lisäksi yksi esihenkilö kertoi, että työntekijänä hän ei ollut huomannut tasa-arvon eteen tehtyjä asioita, mutta esihenkilönä työskennellessään oli huomannut. Hän piti hienona ja tärkeänä asiana, että yrityksessä oli käytössä esihenkilö-sana esimiehen sijaan.



Kuva 9. Merkityksellisimpinä pidetyt asiat esihenkilönä työskenneltäessä

4.1.4 Toimeenpanon taidon kokemus

Esihenkilöiden tuli arvioida itseään asteikolla 1-10, millaisia toimeenpanijoita he kokevat olevansa. Numeraaliset tulokset ovat nähtävissä kuvassa 10. Johtoryhmän keskiarvo on 9, keskijohdon 9- ja operatiivisen tason 8,5.



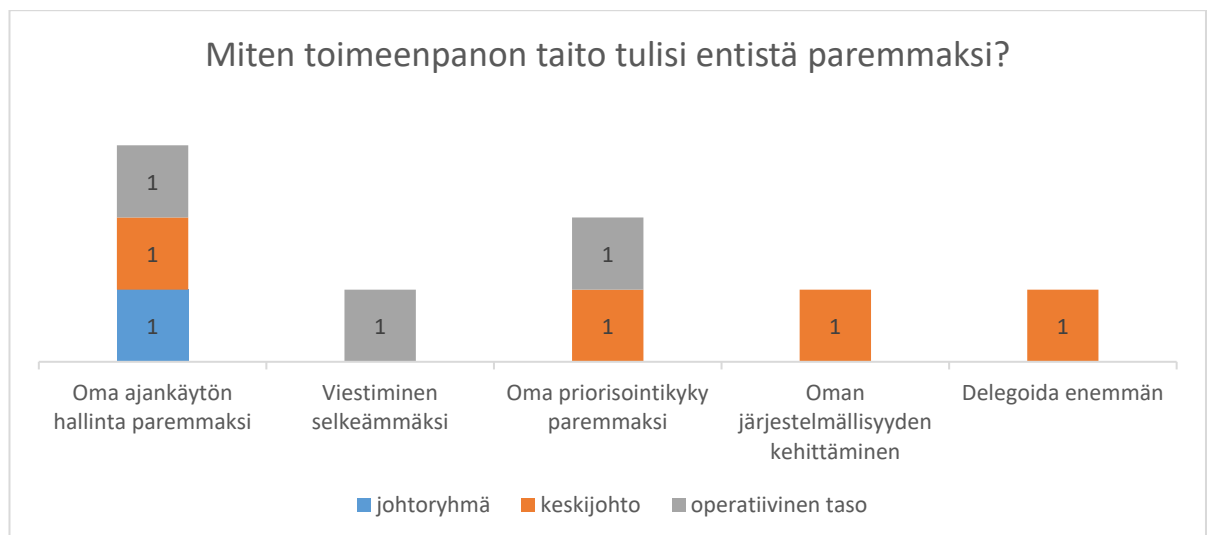
Kuva 10. Esihenkilöiden oma näkemys omasta toimeenpanotaidosta

Yksi esihenkilö koki, että hänellä oli erittäin hyvä toimeenpanon taito, koska hän tykkäsi ideoita, laittaa keskeneräisiä asioita liikkeelle ja kehittää niitä sitten matkan varrella. Hänen innostuksensa kuitenkin laantui, kun tuli uusia asioita ja ideoita.

Loppuunsaattamisesta hän antoi itselleen arvosanan kuusi. Loppuunsaattaminen paransi hänen mielestään, jos hän antaisi enemmän vastuuta lähijohtajilleen.

Kaksi esihenkilöä kertoi olevansa nopeita ja kokivat mahdollisena haasteena muiden pysymisen perässä. Työn hektisyyden mainitsi neljä esihenkilöä kahdeksasta. Se sai maininnan kaikilta esihenkilötasoilta. Yhden esihenkilön toimeenpanon aikatauluun vaikutti asioiden merkityksellisyys. Hän hoiti heti esim. mahdolliset konfliktitilanteet, mutta suunnittelukokouksen ajanvaraus oli haastattelu hetkellä odottanut jo viikon sopivaa ajankohtaa. Toinen pohti, voisiko olla joskus tiukempi, jäməkämpä, mutta silloin pitäisi hyväksyä ilmapiirin kiristyminen ja sen vaikutukset.

Yhdellä esihenkilöllä oli haasteena hahmottaa, mitkä asiat pitää viestiä heti ja, mitkä voivat odottaa. Yksi korosti asioiden toimeenpanossa, että ihmisten kuulluksi tulemisen tärkeyttä ja perustelujen tärkeyttä. Mitä hyötyjä on ja mitä vaikutuksia asialla on työntekijälle. Kuvassa 11 käy ilmi, että toimeenpanon taito tulisi paremmaksi, jos viestiminen olisi vieläkin selkeämpää. Kolme mainitsi ajanhallinnan ja kaksi esihenkilöä mainitsi asioiden priorisoinnin parantumisen nostavan arvosanaa. Yksi sanoi, että hänen pitäisi kehittää järjestelmällisyyttä.



Kuva 11. Miten toimeenpanon taito tulisi entistä paremmaksi?

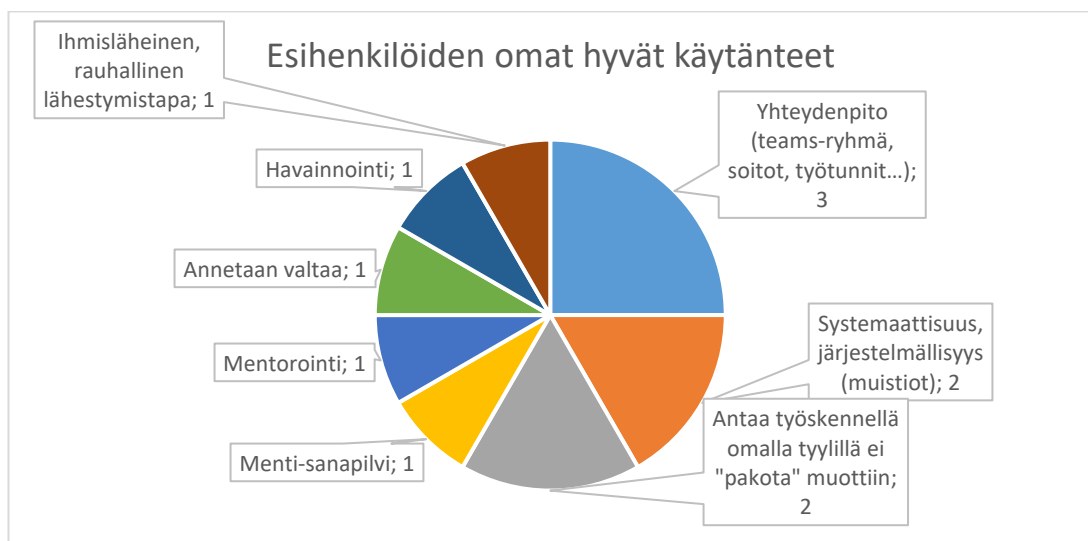
4.2 Hyvät käytänteet valmentavan esihenkilön näkökulmasta

Tässä osiossa kerrotaan ensin esihenkilöiden itse tuomat hyvät käytänteet ja ne esitetään kootusti kuvassa 12. Sen jälkeen kerrotaan, mitä mieltä esihenkilöt ovat omista esihenkilöistään, ja mitä hyviä käytänteitä he ovat oppinut sitä kautta. Lopuksi tuodaan esille henkilöstökyselyssä tulleet esihenkilöiden hyvät käytänteet.

Esihenkilöt itse kokivat hyvinä käytänteinä aktiivisen yhteydenpidon työntekijöiden kanssa. Tämän mainitsi kolme esihenkilöä kahdeksasta. Yhteydenpitoon he käyttivät: aktiivista Teams-ryhmää, joka muistutti Whatsapp-viestintää, spontaaneja puhelinsoittoja, säännöllisiä tilannekatsauksia, kuten työtuntikäytäntöä ja myyntivartteja. Myös työhuoneen/tilan ovi pidettiin auki ja oltiin tavoitettavissa.

Yksi esihenkilö oli Teamsissa käyttänyt Menti-sanapilviohjelmia saamaan keskustelun liikkeelle kokouksissa ja pienryhmätyöskentelyä. Myös mentorointia oli kokeiltu sekä vapaa-ajalla että työssä. Muistiot koettiin myös hyvinä ja ylipäättänsä asioiden tekeminen systemaattisesti ja järjestelmällisesti. Tästä mainitsi kaksi esihenkilöä kahdeksasta. Kaksi esihenkilöä korosti myös, että tiettyjen rajojen sisällä saa työskennellä omalla tyyllillään, eikä pakoteta tekemään asioita samassa muotissa. Lisäksi annettiin valtaa tehdä asioita.

Yksi mainitsi edeltävältä toimitusjohtajalta omaksumansa lähestymistavan hyväksi käytännöksi. Siinä rauhallisuus ja ihmisläheisyys oli valttia, eikä kukaan menettänyt kasvoja hankalassakaan tilanteessa. Yksi esihenkilö koki havainnoinnin olevan valtavan hyödyllistä ja siinä esille tulleita asioita pystyi sitten sparrikeskustelussa käymään läpi. Lisäksi esihenkilöt antoivat kiitosta siitä, että esihenkilöihin oli panostettu. Tämän mainitsi kaksi esihenkilöä.



Kuva 12. Esihenkilöiden omat hyvät käytänteet

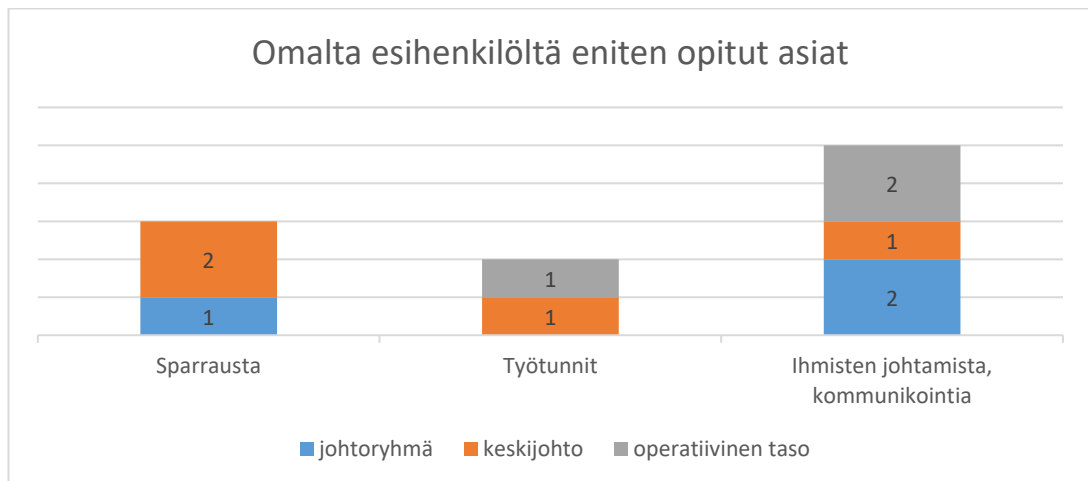
Esihenkilöiden haastattelussa kysyttiin, millainen malli on oma esihenkilö ja mitä häneltä on oppinut. Tällä haettiin hyviä käytänteitä omista esihenkilöistä. Kaikkein eniten sanottiin oman esihenkilön olevan hyvä malli. Näin kuvaili omaa esihenkilöään kolme esihenkilöä kahdeksasta. Viisi esihenkilöä kertoi oppineensa omalta esihenkilöltään ihmisten johtamista ja kommunikointia, tämä näkyy kuvasta 13.

Johtoryhmän haastateltavat kuvailivat nyt jo eläkkeelle jäänyttä toimitusjohtajaa sanoilla hyvä, ihmisläheinen malli. Hän oli kuunteleva ja läsnä oleva. Ovi oli aina auki. Hän sparrasi ja haastoi. Lisäksi hän oli antanut vapaat kädet tehdä ja suunnitella asioita, eikä pimittänyt tietoa. Toimitusjohtajalta oli opittu sparrausta, jossa hän sai ihmiset itse oivaltamaan asiat sekä ihmisjohtamista. Siinä oli opittu paremmin kuuntelemaan, sietämään ihmisten epävarmuutta ja ymmärtämään, että ihmiset tarvitsevat välillä kannustusta sadakseen asioita aikaiseksi. Myös ristiriitatilanteiden käsittelyä oli opittu. Myös yksi pitkään esihenkilönä toiminut henkilö kertoi omaksuneensa eläkkeelle jääneeltä toimitusjohtajalta lähestymiskulman, jota hän kuvaili rauhalliseksi ja ihmisläheiseksi.

Keskijohdosta tuli ilmi oman esihenkilön mallista puhuttaessa sanat: esimerkillinen ja iso malli. Yksi kuvasi omaa esihenkilöään sanoilla ammattitaitoinen, luotettava, keskustelukulttuuri toimii ja hän katsoo riittävästi eteenpäin. Yksi sanoi, että heillä on hyvä roolijako sekä molemmin puolinen luottamus ja ymmärrys. Keskijohto oli oppinut omilta esihenkilöiltään sparraamiskulttuurin. Tämän mainitsi kaksi esihenkilöä kolmesta. Käytännön asioista oli opittu, palaverikäytäntöjen pitämisen, työtuntikäytäntöjen pitämisen ja miten kysymykset kannattaa asettaa. Lisäksi yksi koki oppineensa rohkeutta ja systemaattisuutta viedä asioita eteenpäin. Keskijohdosta yksi piti myös tärkeänä, että on itse esimerkillinen malli. Hänestä hyvä esihenkilö on esimerkillinen.

Operatiivisen tason esihenkilöistä kaksi mainitsi heti alkuun oman esihenkilön olevan hyvä malli. Hyvänä mallina pidettiin esihenkilöä, joka on ihmisläheinen, jämäkkä ja katsoo työtä ihmisten näkökulmasta. Hyvänä mallina pidettiin myös esihenkilöä, joka on inspiroiva, kannustava, tarkka, laadukas ja hän ajattelee, että henkilöstön hyvinvoinnista kaikki lähtee liikkeelle. Yksi mainitsi oman esihenkilön olevan energinen ja innostava.

Operatiivisen tason esihenkilöt olivat oppineet kommunikointia ja ihmisten johtamista. Miten esimerkiksi kohdata ihmisiä haastavissa tilanteissa heitä arvostaen ja kunnioittaen, sekä tietynlaista haastamista uudelleenlaiseen ajatteluun. Myös työtuntikäytäntöjä ja valmentamista oli opittu omalta esihenkilöltä. Yksi oli oppinut työnantajan merkityksellisyyden, miten asiat toimivat ja, miksi tietyt asiat tehdään tietyllä tapaa. Hän oli saanut vahvistusta myös analysointitaitoihin, asioiden organisointitaitoihin ja johtamiseen.



Kuva 13. Esihenkilöiden omalta esihenkilöltä eniten opitut asiat

Henkilöstön näkemystä oman esihenkilön hyvistä käytännöistä kysyttiin henkilöstökyselyssä. Tulokset on nähtävissä kootusti kuvassa 14. Kaksi eniten mainintoja saanutta hyvää käytännettä olivat säännölliset palaverit ja esihenkilön huolenpito. Yhteensä kahdeksan henkilöä mainitsi säännölliset palaverit (tiimipalaveri, viikkopalaveri tai etäpalaveri). Kaksi henkilöä kahdeksasta mainitsi, että esihenkilö on alkanut pitämään viikoittain palavereja etäaikana, mikä on parannus aikaisempaan. Yksi henkilö mainitsi, että esihenkilö on ottanut tiimipalaverit käytäntönsä pyynnöstä, mikä on parannus aikaisempaan. Lisäksi yksi mainitsi, että esihenkilö lähettää viikoittain uutiskirjeen työntekijöille ja piti tätä hyvänä käytänteenä.

Alaisista huolehtimisen hyvänä käytänteenä mainitsi myös kahdeksan henkilöä. Tämä ilmeni esimerkiksi kuulumisten kysymisenä tai huolehtimisena, että kaikki sujuu hyvin. Esihenkilön tekemät huolenpitosoitot olivat korostuneet etäaikana, ja tätä arvosti kolme vastaajaa erityisesti. Esihenkilön luottamus nostettiin esiin viisi kertaa. Koettiin tärkeänä, että esihenkilö luottaa työntekijöihinsä ja samoin, että esihenkilöön voi luottaa. Yksi mainitsi myös esimerkillä johtamisen.

Aikaansaamista arvostettiin myös. Siitä mainitsi viisi henkilöä. Esihenkilö hoitaa heti asiat, tekee päätöksiä ja ottaa kantaa asioihin. Yksi mainitsi, että esihenkilö oli saanut hankittua lisää työntekijöitä tiimiin ja näin työntekijä arvosti esihenkilön aikaansaamista. Esihenkilön kuuntelutaidon mainitsi myös viisi henkilöä. Esihenkilö osaa kuunnella ja koskaan ei ole liian kiire, etteikö esihenkilö ehtisi kuunnella.

Neljä henkilöä näki valmentavan esihenkilön piirteitä omassa esihenkilössään. He mainitsivat sanoja sparraus, oivalluttaminen, valmentava ote ja vahvuuksien hyödyntäminen.

Esihenkilö on aina tai hyvin tavoitettavissa, koettiin myös hyvänä käytäntönä, tämän mainitsi neljä henkilöä. Esihenkilöön saa yhteyden helposti ja ovi on aina auki. Helposti lähestyttävyyden mainitsi myös neljä henkilöä. Läsnäolon ja palautteen annon mainitsi kaksi, sekä kannustavan yksi henkilö. Lisäksi yksi mainitsi positiivisena asiana esihenkilön nuoren iän, mikä loi hänelle hyvää fiilistä. Hän koki esihenkilönsä rentona ja aitona.



Kuva 14. Oman esihenkilön hyvät käytänteet

4.3 Esihenkilöiden kokemus henkilöstökokemusmittareista

Tässä osiossa esitetään ensin eri esihenkilötasojen näkemys LähiTapiola Pääkaupunkiseudun nopeasta pulssimittarista, viikkofiiliksestä ja sen jälkeen kerran vuodessa tehtävästä, isosta Roihu-kyselystä.

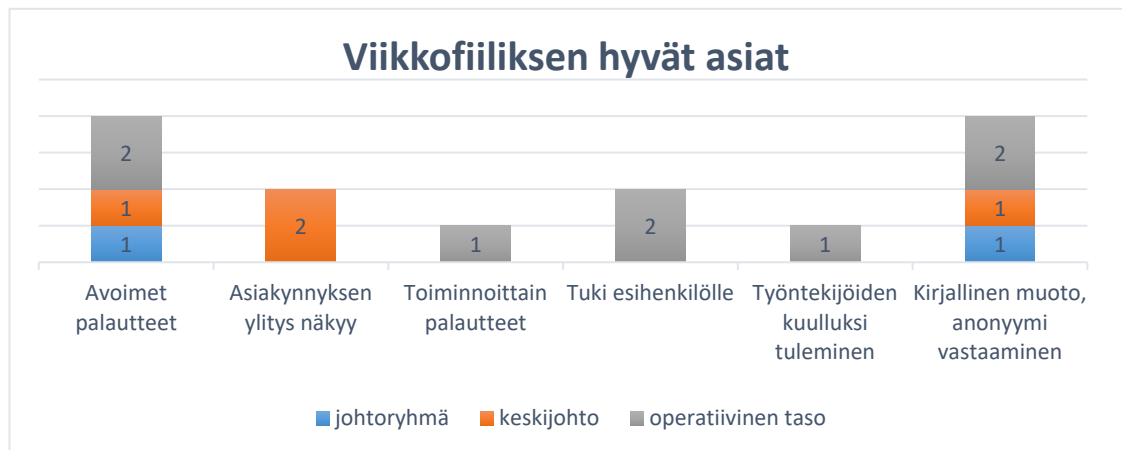
4.3.1 Viikkofiilis

Esihenkilöt kokivat viikkofiiliksensä hyvänä kaikilla eri esihenkilötasoilla. Kyselyn teettäminen joka toinen viikko koettiin parempana kuin aikaisempi viikon väli. Näin arveli viisi esihenkilöä. Kaksi arveli, että kyselyväli voisi olla harvempikin. Yhden mielestä viikkofiilis toteutetaan joka viikko. Viikkofiilistä kuvailtiin nopeana tuntosarvena, pulssimittarina ja kuumemittarina. Viikkofiiliksensä hyvät asiat ovat nähtävissä kuvassa 15.

Viikkofiiliksessä hyvänä asiana koettiin avoin palaute. Avoimessa palautteessa työntekijät nostivat esille sekä kehitettäviä, että positiivisia asioita, kuten kehuja esille. Haastatteluja tehdessä viikkofiiliksestä oli juuri noussut avoimen palautteen kautta koronahuoli aiheeksi. Asiasta otti yhteyttä johtoryhmän jäsen omalle johdettavalleen ja tiedusteli, mikä on tilanne ja tarvitaanko henkilöstöosaston tukea. Operatiivisen toiminnon esihenkilö kertoi haastattelussa saman esimerkin, kun keskusteltiin siitä, mihin viikkofiilistä on käytetty käytännössä. Se on hyvä esimerkki siitä, että jos jokin asia ylittää ns. ”kynnyksen” niin, se tulee esille viikkofiiliksessä ja siihen voidaan reagoida nopeasti.

Viikkofiiliksessä koettiin hyvänä myös se, että se toteutetaan anonyymisti ja se on kirjallisessa muodossa. Näin on helpompi antaa palautetta ja ujommatkin ihmiset uskaltavat sanoa mielipiteensä. Myös se nousi hyvänä asiana esille, että viikkofiiliksestä näkee toiminnoittain palautteet, ja näin ei tarvitse puuttua niihin, mitkä eivät koske omaa toimintoa. Viikkofiilis koettiin myös tärkeäksi tueksi esihenkilölle normaalin arkikuulumisten kysymysten lisäksi. Lisäksi myös työntekijöiden kuulluksi tuleminen tuli esille hyvänä asiana viikkofiiliksessä.

Viikkofiiliksen yhteydessä viisi esihenkilöä kertoi, että näkee/uskoo selkeään korrelaatioon henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen välillä. Tämä tuli esille kaikilla esihenkilötasoilla.

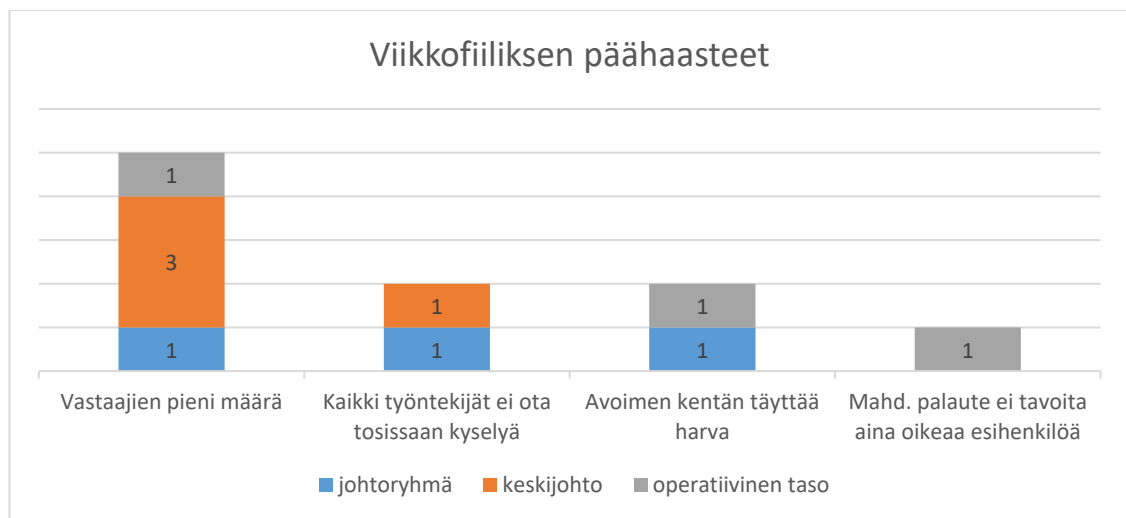


Kuva 15. Viikkofiiliksen hyvät asiat

Viikkofiiliksen suurimpana haasteena koettiin vastaajien pieni määrä. Tämä näkyy kuvassa 16. Se sai mainintoja kaikilta eri esihenkilötasoilta. Pieni vastaajamäärä aiheuttaa sen, että yksi esihenkilö koki, ettei vastauksia kannata käydä läpi ja yksi koki, ettei sen pohjalta voi tehdä johtopäätöksiä.

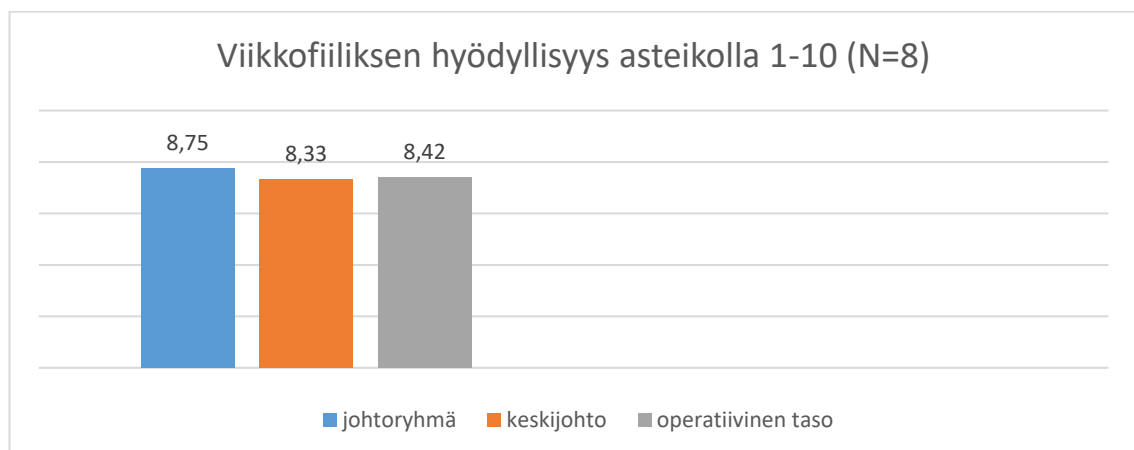
Muina haasteina koettiin se, että kaikki ei ota viikkofiilistä tosissaan ja yhtenä tällaisena ryhmänä mainittiin asiamiessuhteiset. Avoimia vastauksia kaivattiin myös lisää, koska koettiin, että niistä saatiin eniten tietoa. Toki trendiviivat antavat suuntaa ja, jos suunta on laskeva, voi siihen lähteä reagoimaan, kommentoi yksi esihenkilö.

Yhtä esihenkilöä häiritsi, kun hän ei tiennyt, koskiko viikkofiiloksen palaute juuri häntä vai hänen kollegoitaan, koska toiminto oli niin suuri. Hän ymmärsi kyllä, että yrityksessä on hyvin pieniä toimintoja ja siellä ei säilyisi anonymiteetti, jos vastaukset pilkottaisiin pienempiin osiin. Yksi esihenkilö koki epäonnistuneensa jossain määrin, jos asia pitää nostaa esille viikkofiiliksessä, tai hän ei ollut itse tunnistanut asiaa aikaisemmin.



Kuva 16. Viikkofiiloksen päähaasteet

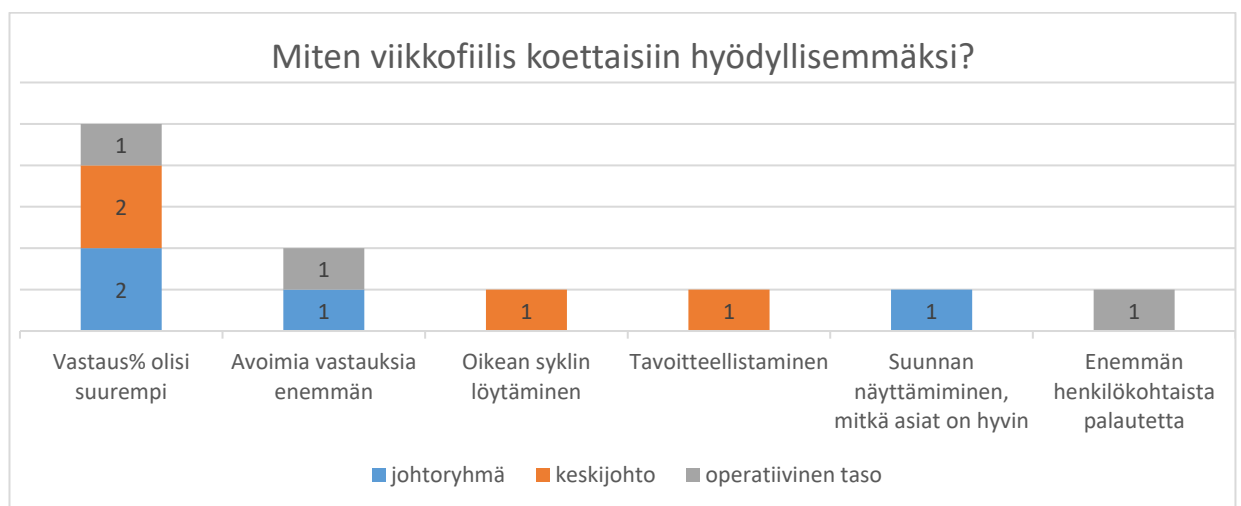
Viikkofiiloksen hyödyllisyyttä esitellään kuvassa 17. Miten hyödylliseksi esihenkilö kokee viikkofiiloksen asteikolla 1-10. Ei lainkaan hyödyllinen on 1 ja erittäin hyödyllinen 10. Vastaukset olivat kaikilla esihenkilöillä kahdeksan ja yhdeksän välissä.



Kuva 17. Viikkofiiloksen hyödyllisyys keskiarvoina eri esihenkilötasoilla

Viikkofiilis koettaisiin entistä hyödyllisempänä, jos siihen vastattaisiin enemmän. Näin tieto olisi luotettavampaa. Näin ajatteli neljä esihenkilöä eri esihenkilötasoilta. Tämä näkyy kuvassa 18. Yksi esihenkilö ajatteli, että vastauksia saataisiin enemmän, kunhan henkilöstölle pystytään vielä paremmin näyttämään, että viikkofiiliksellä on vaikutusta ja sieltä annettu palaute johtaa myös muutokseen.

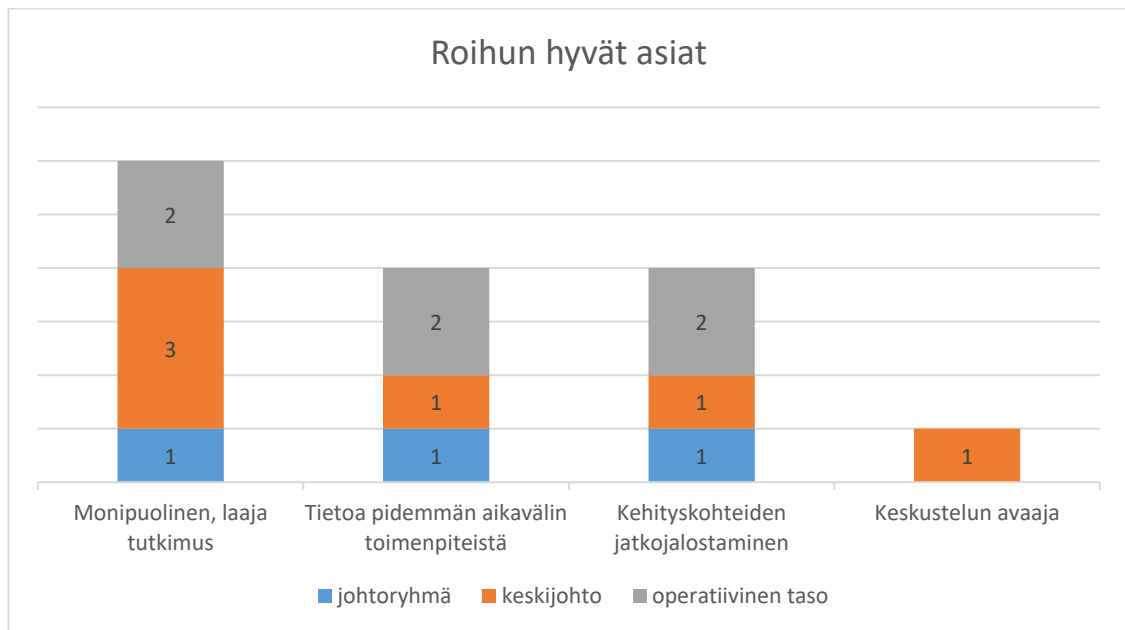
Muita ajatuksia, mitkä lisäisivät viikkofiiliksen hyödyllisyyttä, olivat, että avoimia palautteita tulisi enemmän ja tarkistettaisiin sille oikea sykli. Onko kaksi viikkoa kuitenkin liian usein? Vai pitäisikö kyselyn suuntaa muuttaa ja kysyä, mitkä asiat ovat hyvin ja mistä voidaan juhlistaa? Voitaisiin osoittaa, että nämä asiat on saatu hyvälle tasolle verrattuna muihin. Yhden esihenkilön mukaan kannattaisi tarkemmin miettiä, mitä viikkofiiliksellä tavoitellaan. Onko tavoitteena hahmottaa sen korrelaatio asiakaskokemukseen esimerkin omaisesti? Esim. Myyjällä on fiilis todella hyvä, kuinka se näkyy asiakkaan palautteena? Vai, onko tavoitteena se, että ihmiset voivat antaa palautetta anonyymisti ja nostaa vaikeita asioita esille. Lisäksi yksi esihenkilö toivoi saavansa enemmän henkilökohtaista palautetta viikkofiiliksen kautta.



Kuva 18. Miten viikkofiilis koettaisiin hyödyllisemmäksi?

4.3.2 Roihu

Kuusi esihenkilöä kahdeksasta kuvasi Roihua hyväksi, laajaksi tutkimukseksi, jossa on monipuolinen kysymyspatteristo. Roihu antoi tietoa pidemmän aikavälin toimenpiteistä, mitä pitäisi lähteä kehittämään, mihin kannattaisi panostaa, mitä parantaa ja mitä säilyttää. Roihussa tärkeässä roolissa oli sen jälkeen tehtävät toimenpiteet. Yksi koki Roihun myös keskustelun avaajana. Nämä asiat käyvät ilmi kuvasta 19.



Kuva 19. Roihun hyvät asiat

Roihun käsittelymallin mainitsi haastattelussa kuusi esihenkilöä, kolme operatiiviselta tasolta, kaksi keskijohdosta ja yksi johtoryhmästä. Käsittelymalli tarkoittaa sitä, että tulokset käydään läpi tiimin kanssa, sitten yhdessä mietitään ja nostetaan kehittämiskohteet sekä seurataan kehittämiskohteita.

Yksi esihenkilö kuvasi seuraavasti, miten he olivat tiimin kanssa toimineet vuoden 2019 Roihun osalta. Esihenkilö kävi tulokset tiimin kanssa läpi. Sen jälkeen kunkin henkilön oman mietinnän ja ryhmätyöskentelyn kautta löysivät yhteiset kehittämiskohteet. Äänestyksellä valittiin tärkeimmät kehityskohteiksi yksi vahvuus ja yksi kehittämiskohde. Koko kevät niitä ”jumpattiin”. Ja lopputulemia arvioitiin kesän jälkeen esihenkilön itse tekemällä kyselyllä, jossa kukin arvioi omaa kehittymistä. Kyselystä ilmeni, että kehittymistä oli tapahtunut ja tätä tuki myös esihenkilön omat aistimukset arjesta.

Haastatteluja tehdessä esihenkilöt olivat juuri saaneet vuoden 2020 tulokset, mutta suurin osa ei ollut ehtinyt vielä niihin perehtyä. Uusimmassa vuoden 2020 Roihussa oli tullut esille työntekijöiden negatiivisia kantoja, jotka yllättivät yhden operatiivisen tason esihenkilön, joka ei ollut havainnut arjessa negatiivisuutta. Hänelle asia oli haaste, miten saisi näiden negatiivisten suunnan kääntymään.

Roihun perusteella oli tehty myös käytännön toimenpiteitä. Pelisääntöjä oli yhdessä toiminnossa täsmennetty ja viestintää on parannettu mm. perustamalla keskinäisiä keskustelufoorumeja. Lisäksi oli otettu käyttöön hyvien suoriutumisien esiin nostaminen

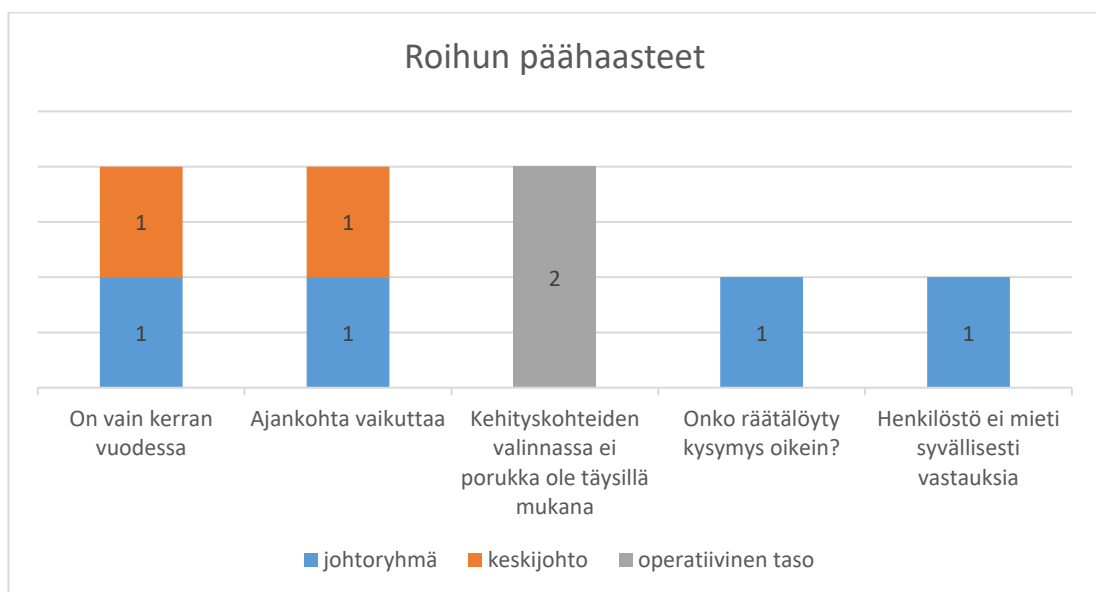
ainakin yhdessä tiimissä. Myös palaverikäytänteitä ja johtamismallia oli muutettu Roihun perusteella.

Roihun heikkoutena tai kehityskohteina pidettiin seuraavia asioita ja ne on esitetty kuvassa 20. Roihussa ei palvele se, että se on vain kerran vuodessa. Yksi esihenkilö sanoi, ettei tee sellaisella kyselyllä mitään, jos hän ei tiedä, miten muuten menee. Myös toinen esihenkilö piti Roihun yhtä kertaa vuodessa vähäisenä määränä. Lisäksi, kun Roihu toteutetaan vain kerran vuodessa vaikuttaa sen tuloksiin suuresti ajankohta, jolloin se tehdään. Antaako oikeaa kuvaa?

Yksi operatiivisen tason esihenkilö kertoi, että vuoden 2020 tavoite oli ollut hyvin teennäinen, eikä porukka sitoutunut siihen, koska eivät kokeneet sitä sydämen asiaksi. Heidän piti uskaltaa olla eri mieltä esihenkilön kanssa. Esihenkilö oli hyvin lämmin ja helposti lähestyttävä, eikä kellään ollut mitään vaikeuksia olla hänen kanssaan. Heidän mielestään erikoinen kehityskohde. Myös toinen operatiivisen tason esihenkilö kertoi, että hänellä on tunne, että porukka ei ole 100 % mukana vallitsemissa kehittämiskohteita ja yleisesti hommassa mukana.

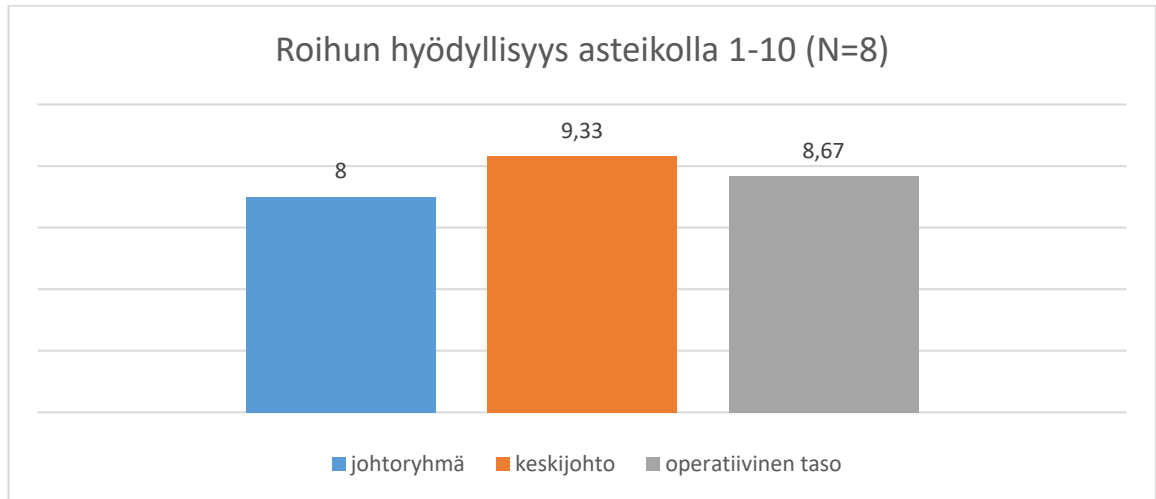
Myös räätälöity kysymys herätti epäilystä, voidaanko sitä verrata? ”Pystymmekö antamaan asiakkaalle erinomaista elämänturvakokemusta? Se on nyt ollut miinuspuolella pitkään. Verrokkiryhmänä on, annetaanko meillä erinomaista palvelua. ”

Henkilöstö ei yhden esihenkilön mielestä mieltä kovin paljon, kun vastaavat Roihuun. Esimerkiksi viestintä. Siihen on tehty todella paljon toimenpiteitä ja koko ajan pitäisi saada lisää. Maininnan sai myös se, että Roihu ja viikkofiilis ovat vähän irrallaan todellisuudesta.



Kuva 20. Roihun päähaasteet

Roihun hyödyllisyyttä selvitettiin haastattelussa kysymällä, miten hyödylliseksi esihenkilö kokee Roihun asteikolla 1-10. Ei lainkaan hyödyllinen on 1 ja erittäin hyödyllinen 10. Keskiarvot esihenkilöiden arvioista esihenkilötason mukaan on nähtävissä kuvassa 21. Roihun koki hyödyllisemmäksi keskijohto, josta yksi henkilö antoi täyden 10 ja keskijohdon keskiarvo oli 9,33.



Kuva 21. Roihun hyödyllisyys

Mitkä tekijät tekevät Roihusta hyödyllisen? Roihun kautta saa palautetta omasta toiminnastaan esihenkilöinä. Tämän toi esille kaksi esihenkilöä, yksi operatiiviselta tasolta ja yksi keskijohdosta. Palaute koettiin tärkeäksi, koska palautteen avulla koettiin voivan kehittää itsenään ja tukea suoria johdettavia. Yksi keskijohdon esihenkilö kertoi, että se on ainut kanava, jota kautta hän saa aitoa palautetta. Toinen asia, joka koettiin hyvänä, oli se, että työntekijät tulevat kuulluksi ja jokainen voi sanoa oman näkemyksen ja mielipiteen yrityksestä ja sen johtamisesta. Tämän toi esille operatiivisen tason esihenkilö.

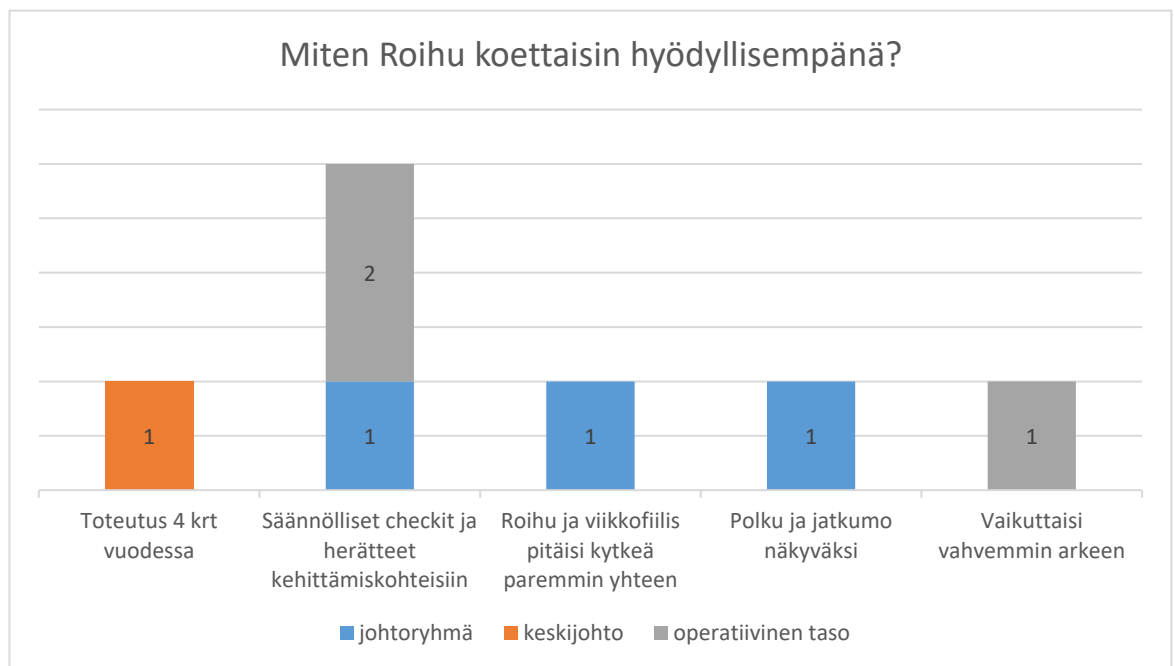
Keskijohdon esihenkilö sanoi, että Roihussa on hyvä vastausprosentti ja kertoi tyytyväisenä, että hänen organisaatiossaan oli ollut 100% vastausprosentti. Toinen keskijohdon esihenkilö piti hyvänä, että Roihuun on lupa käyttää aikaa. Hän epäili, että ilman Roihua asioita ei käytäisi läpi, vaan kiire veisi mennessään. Lisäksi yksi esihenkilö kertoi, että Roihu on selkeämpi kuin edeltävä kysely Great Place to Work, jossa ei tiennyt, milloin arvioidaan toimitusjohtajaa ja milloin lähiesihenkilöä.

Mitä pitäisi tehdä, jotta Roihu koettaisiin vielä hyödyllisempänä? Siihen tuli useita ajatuksia, jotka näkyvät kuvassa 22. Se toteutettaisiin neljä kertaa vuodessa, jotta saataisiin iso kuva selville riittävän erilaisista ajankohdista. Samalla pitäisi miettiä, mikä olisi Roihun tavoite neljä kertaa vuodessa ja, mikä olisi viikkofiiloksen tavoite siinä yhteydessä? Roihussa palattaisiin säännöllisesti kehityskohteisiin. Roihusta tulisi

herätteitä, jottei sen jalkauttaminen unohtuisi, koska se jää helposti alkuvuoteen ja unohtuu sitten.

Lisäksi ehdotettiin, että pitäisi myös rakentaa polku, mistä näkisi, miten toimenpiteet vaikuttavat eli pitäisi saada ihmisten mieleen näkymä, joka näyttäisi jatkumon, mitä kaikkia toimenpiteitä on Roihun perusteella tehty. Myös ehdotettiin, että Roihu ja viikkofiilis kytkettäisiin paremmin toisiinsa jollain lailla.

Roihu ja viikkofiilis olisivat entistä vahvemmin vaikuttamassa arjen toimintoihin. Niitä pyrittäisiin saamaan siten, että ne ovat tukemassa kehittämistä ja näyttämässä suuntaa eli muistuttamassa, mitkä on ollut haasteet ja onnistumiset. Näin kehittämiskohteet, joita jatkojalostetaan, olisivat vahvemmin mukana arjessa.



Kuva 22. Miten Roihu koettaisiin hyödyllisempänä?

5 Johtopäätökset

Tutkimukseni päätavoite oli saada selville kolme asiaa. A) Miten eri tasoiset esihenkilöt kokevat valmentavan esihenkilötyön? B) Millaisia hyviä valmentavan esihenkilötyön käytänteitä esihenkilöillä on? ja C) Miten eri tasoiset esihenkilöt kokevat ja hyödyntävät henkilöstökokemusmittareita osana valmentavaa esihenkilötyötä?

Tässä johtopäätös luvussa käsittelen 5.1. kohdassa tavoitteisiin liittyvät tulosten johtopäätökset ja pohdintani sekä muut havaintoni. Tämän jälkeen esittelen kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle kohdassa 5.2. Työn luotettavuutta arvioin kohdassa 5.3. ja lopuksi kohdassa 5.4. pohdin omaa oppimista opinnäytetyön tekemisen ja kehittämishankkeen aikana.

5.1 Kehittämiseen liittyvä pohdinta tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta

Tutkimuskysymys A - Miten eri tasoiset esihenkilöt kokivat valmentavan esihenkilötyön?

Valmentavan esihenkilön kolme roolia ovat manager, leader ja coach (Carlsson & Forssell 2017, 2.2) tulivat esille LähiTapiola Pääkaupunkiseudun kaikilla eri esihenkilötasoilla. Erityisen ilahduttavaa oli huomata, että coachin asenne oli rantautunut kaikille kolmelle esihenkilötasolle. Tämä näkyi kiinnostuksena ja arvostuksena muita kohtaan. Työntekijöistä puhuttiin hyvää ja hyvään sävyyn.

Valmentavan esihenkilön kolme pääpositiota suunnannäyttävä, yhdessä tiimin kanssa ja mahdollistaja (Ristikangas & Ristikangas 2017, 26) näkyivät erityisesti operatiivisen tason esihenkilöiden vastauksissa. Siellä uskottiin vahvuuksiin ja perusteltiin asioita ja tunnettiin työntekijät. Operatiivisella tasolla oli selkeästi myös käytössään laajin työkalupakki valmentamiseen haastattelujen perusteella. Valmentamisessa käytettäviä työkaluja ovat mm. kysymykset. Yksi tunnetuimmista menetelmistä on toGrow-malli, joka pohjautuu juuri systemaattisille kysymyksille. (Ristikangas & Grünbaum 2014, s 167.) Valmentavan esihenkilön työkaluista ja menetelmissä yhteisesti eri esihenkilötasoilla mainintoja saivat sparraus, havainnointi ja kysymysten tekeminen. Tämä osoittaa mielestäni sen, että kaikilla esihenkilötasoilla käytetään valmentavia työkaluja tai menetelmiä jollain lailla mutta monipuolisimmin operatiivisella tasolla.

Keskijohto ja operatiivisen tason esihenkilöt kertoivat henkilökohtaisesta ja säännöllisestä työtuntikäytännöstä. Johtoryhmä ei tätä käytäntöä maininnut käyttävänsä, vaikka yksi keskijohtoon kuuluva oli kuitenkin oppinut johtoryhmässä olevalta esihenkilöltään työtuntikäytännön. Voisiko tämä johtua siitä, että johtoryhmä ei käy nykyään tällaisia

keskusteluja tai siitä, että johtoryhmä ei pidä työtunnitkäytäntöä valmentavan esihenkilötyön menetelmänä?

Johtoryhmä oli kuitenkin ainoa esihenkilötaso, joka mainitsi valmentamiseen liittyvän kuuntelun. Henkilöstökyselyssä kuuntelutaito sai kuitenkin viisi mainintaa hyväksi käytänteeksi. Näin ollen vaikuttaa siltä, että kuuntelu toteutuu käytännössä, mutta eri esihenkilötasot eivät hahmota sen liittyvän vahvasti valmentavaan esihenkilötyöhön.

Luottamus, keskustelu ja uudistuminen ovat keskeisiä sanoja valmentavassa esihenkilötyössä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19-20). Johtoryhmä ja keskijohto kokivat merkityksellisiksi asioiksi juuri nämä asiat. Operatiivisen tason kaikki haastatellut esihenkilöt sanoivat sen sijaan ihmisten hyvinvoinnin olevan merkityksellistä. Asioiden merkityksellisyyden kokemisessa oli selkeä ero eri esihenkilötasojen välillä. Vastauksista näkyy mielestäni se, että eri esihenkilötasoilla työtehtävät ovat erilaiset. Operatiivisen tason vastauksissa näkyy mielestäni selvästi se, että he ovat isojen ihmisjoukkojen lähiesihenkilöitä ja pitävät oikeasti ihmisistä. Johtoryhmätyöskentelyssä ja keskijohdossa korostuu hyvien käytänteiden jakaminen keskustelemalla ja hyvä keskustelu taas vaatii luottamusta.

Esihenkilöiden itsensä johtamisen kasvu ja kehittäminen liittyy myös valmentavaan esihenkilötyöhön (Ristikangas & Grünbaum 2014, 20). Kolmesta haastatellusta esihenkilöstä selvisikin, että he opiskelevat työnohessa MBA-tutkintoa tai maisterin tutkintoa ja näin kehittävät itseään. He työskentelivät johtoryhmässä ja keskijohdossa. Opiskelevien esihenkilöiden määrä on mielestäni yllättävän suuri. Uskon, että koko organisaatio tulee heidän kauttansa hyötymään ja saamaan uusimmat opit. Yleisesti vaikuttaa myös siltä, että LähiTapiola Pääkaupunkiseutu satsaa esihenkilöihin esimerkiksi sparriparien kautta.

Valmentavan esihenkilön opit tukevat ja kehittävät toimeenpanon taitoa (Parprei 2018, 9). Esihenkilöt kokivat oman toimeenpanotaitonsa varsin hyväksi. Keskiarvot eri esihenkilötasoilla olivat lähellä toisiaan 8,5 – 9 eli niissä ei ollut merkittävää eroa. Henkilöstökyselyssä hyvinä käytänteinä esille nostettiin aikaansaaminen. Tämä osoittaa mielestäni sitä, että asioida viedään ainakin osittain käytäntöön asti. Sekä johtoryhmästä että keskijohdosta sanottiin sana vauhti. Oma vauhti on ehkä liian kova toisille. Voisiko tämä olla yksi tekijä, miksi asioita jää joskus puolitiehen? Operatiivisella tasolla toimeenpanon taitoon vaikutti selkeästi, että siellä on useita uusia esihenkilöitä. Uutena on vaikea hahmottaa, mikä on oleellista ja mikä ei.

Kukaan esihenkilö ei vastannut täysin Parpei (2018, 69-70.) kirjassaan esittelemän Bruchin & Ghosshalin 2003 tehdyn tutkimuksen johtajatyyppejä sitoutumaton, määrätietoinen, vimmatu tai jäänyt suoraan. Tosin yhden johtoryhmän jäsenen osa piirteistä, innostuminen uusista asioista ja hyppääminen taas innostavampiin asioihin ilman loppuun saattamista, kuvastaa hänessä sitoutumatonta toimeenpanon johtajatyyppejä. Havaittavissa oli myös, että useat esihenkilöt olivat osittain vimmatuja eli kiire ja työn paljous kuvastivat heidän päiviään.

Kaksi asiaa yllätti minut tarkasteltaessa valmentavaa esihenkilötyötä. Palautteen antaminen ja toGrow-menetelmän käyttämättömyys. Palautteen antaminen on osa valmentavaa esihenkilötyötä (Salmimies & Ruutu 2013, 2). Vain kaksi mainitsi oman esihenkilön hyväksi käytänteiksi, että hän antaa palautetta. Kukaan esihenkilö ei maininnut haastatteluissa antavansa palautetta millään lailla. Johtuuko tämä siitä, että palautetta ei oikeasti anneta vai siitä, että työntekijät eivät tunnista, mikä on palautetta? Jos kyse on siitä, että sitä ei tunnisteta, niin palautteen antoa kannattaa kokeilla sanoittaa selkeästi esimerkiksi sanomalla: nyt kerron hyvää palautetta.

Myöskään kukaan esihenkilöistä ei maininnut toGrow-menetelmää, että he kävisivät esim. työtunnit tai sparrauskeskusteluja systemaattisesti tämän valmentavan menetelmän avulla. Tämä oli itselleni yllätys, koska se on itselleni tuotu sekä opiskeluissa että omalla työpaikalla vahvasti esille. Tulkiten asian niin, että esihenkilöille ei ole menetelmää käyty läpi.

Lopputuloksiksi voin todeta, että valmentavan esihenkilön oppeja, rooleja ja metodeja toteutui kaikilla eri esihenkilötasoilla. Tämä näkyi merkitykselliseksi koetuissa asioissa, henkilöstön tuomissa esihenkilöiden hyvissä käytänteissä ja erilaisten valmentavan esihenkilötyön menetelmien ja avainsanojen tietämyksessä. Täysin yhtenäistä käsitystä eri esihenkilötasoilla ei mielestäni ole, mitä on valmentava esihenkilötyö. Tämä johtuu mielestäni ainakin osittain heidän erilaisista työnkuvistansa. Mahdollisesti myös siitä, millaista koulutusta ovat aiheeseen saaneet ja missä ovat opiskelleet tai työskennelleet. Vastauksista näkikin osan taustan. Kasvatustieteen maisteri näki valmentamisen oppimisen ylläpitämisenä ja pitkään myynnin parissa ollut enemmän myyntivalmennuksena.

Tutkimuskysymys B - Millaisia hyviä valmentavan esihenkilötyön käytänteitä esihenkilöillä oli?

Hyviä valmentavan esihenkilön käytänteitä löytyi sekä esihenkilöiltä itseltään, että henkilöstön kokemina. Käytänteiksi tuli sekä hyvän valmentavan ydinosaamisen taitoja ja ominaisuuksia, että käytännön tapoja toimia. Ristikangas & Grünbaumin (2014, 32) mukaan valmentavan esihenkilön keskeisiä ydintaitoja ovat kiinnostuminen, kysyminen, kuunteleminen ja innostaminen. Henkilöstöstä nousi esihenkilöiden hyväksi käytänteiksi kuulumisten kysyminen, huolehtiminen, läsnäolo ja kuuntelu. Kysymysten tekeminen nousi taas esihenkilöiden haastatteluista, ja sitä oli myös opittu omilta esihenkilöiltä. Käytännön tapoina palaverikäytänteet ja erilaiset yhteydenpitotavat nousivat vahvasti esille sekä esihenkilöiden haastatteluissa, että henkilöstön kyselyssä. Henkilöstö toi esille viikoittaiset tiimipalaverit ja esihenkilöt taasen kahdenkeskiset palaverit, kuten työtuntikäytännön ja myyntivartin. Voisiko palaverien eroon vaikuttaa etätyöskentely ja sitä kautta henkilöstön halu nähdä ja kuulla muita ihmisiä ja saada tietoa?

Tuloksissa esille tulleista hyvistä käytännöistä valmentavaa esihenkilötyötä tukee mielestäni näin etätyöaikana hyvin sanapilvet, joita tällä hetkellä mainitsi käyttävänsä yksi esihenkilö. Otimme hankkeemme tulosten esittelytilaisuuteen mukaan sanapilvet, koska halusimme tehdä sitä tutummaksi isommalle joukolle esihenkilöitä. Oman kokemukseni mukaan sanapilvillä voi helposti lisätä isoissakin palavereissa työntekijöiden osallisuutta. Myös fiilisten kysymiseen se sopii mainiosti.

Itseeni teki suuren vaikutuksen myös yhden esihenkilön tuoma ja kolme mainintaa myös henkilöstökyselyssä saanut huolenpitosoitto. Se on mielestäni myös erinomainen käytännön käytänne valmentavaan esihenkilötyöhön ja sopii erityisesti myös tähän etätyöskentelyaikaan. Koen, että soitto on hyvin henkilökohtainen ja sillä saadaan lisättyä entisestään tunnetta, että esihenkilö välittää. Nykypäivänä soitto on kuitenkin harvinaisempi kuin WhatsApp-viesti tai sähköposti.

Opitun tiedon jakaminen on perusta oppivalle organisaatiolle (Ojala 2018, 217). Hyviä oman esihenkilön käytänteitä antoi 85% henkilöstökyselyyn vastanneista. Se osoittaa mielestäni, että henkilöstö suhtautuu positiivisesti hyvien käytänteiden jakamiseen ja on hyvä asia organisaation valmentavan kulttuurin kannalta. Isossa kuvassa olin yllättynyt esille tulleista hyvistä käytänteistä. Odotin, että sekä henkilöstöltä että esihenkilöiltä itseltään tulisi paljon käytännön tapoja ja menetelmiä hyväksi käytänteiksi, mutta erityisesti henkilöstö kuvailikin enemmän oman valmentavan esihenkilön ominaisuuksia, taitoja. Näin ollen hyvä käytänne voi olla valmentavassa esihenkilössä oleva ominaisuus tai hänen tapansa tehdä tai toimia tietyllä tapaa.

Tutkimuskysymys C - Miten eri tasoiset esihenkilöt kokivat ja hyödynsivät henkilöstökokemusmittareita osana valmentavaa esihenkilötyötä?

Eri tasoiset esihenkilöt kokivat käytössä olevat henkilöstökokemusmittarit viikkofiiloksen ja Roihun varsin hyödyllisiksi kaikilla esihenkilötasoilla. Esihenkilöt kokivat, että ne täydentävät ja vahvistavat hyvin käytännön valmentavasta esihenkilötyöstä saatavia kokemuksia. Tosin viikkofiiloksen alhainen vastausprosentti ja siitä johtuva tunne, ettei tieto ole luotettavaa, vaikuttaa siihen, ettei se palvele parhaimmalla mahdollisella tavalla tällä hetkellä. Myös Roihun tekotapa kerran vuodessa ja ajankohdan vaikutukset tuloksiin on hyvä huomioida, kun Roihusta puhutaan.

Yllättävää oli se, että Roihun koki vähiten hyödylliseksi johtoryhmä, jonka keskiarvo oli 8. He kertoivatkin eniten heikkouksia Roihusta. Olisin kuvitellut, että he saavat kattavasta, isosta tutkimuksesta eniten tietoa. Keskijohto koki Roihun hyödyllisimmäksi keskiarvolla 9,33. Lukujen ero oli koko tutkimuksen suurin. Voisiko johtoryhmän keskiarvoa selittää osittain tietyn toiminnon saamat heikot pisteet uusimmassa Roihussa, koska johtoryhmästä nousi Roihun heikkoudeksi se, että ajankohta vaikuttaa tuloksiin ja on vain kerran vuodessa?

Viikkofiiloksen hyödyllisyys oli johtoryhmällä korkein, mikä voi johtua siitä, että koko viikkofiiloksen isä on lähtöisin johtoryhmästä. Siinä mielessä on hieman erikoista, että johtoryhmä kertoi vähiten hyviksi kokemiaan asioita viikkofiiliksestä. Eniten viikkofiiloksen hyviä puolia toi esille operatiivinen taso, joka nosti ainoana esihenkilötasona työntekijöiden kuuluvuuden tunteen ja sen, että viikkofiilis on tuki valmentavassa esihenkilötyössä. Nämä asiat kertovat mielestäni siitä, että operatiivisen tason esihenkilöt ovat vahvasti arjessa kiinni ja ihmisten hyvinvointi on heille oikeasti tärkeä asia, eikä vain sanahelinää.

Roihun nykyinen toimintamalli sen käsittelyyn tunnettiin hyvin kaikilla eri esihenkilötasoilla, mutta kehittämiskohteiden jalkauttaminen ihan loppuun asti ontui hieman ainakin operatiivisella tasolla. Olisikin tärkeää määrittää kehittämiskohteet siten, että ne koetaan tärkeiksi, koska Parprein mukaan (2018, 129) tärkeimmät asiat tehdään ja niihin sitoudutaan. Muihin kuin tärkeäksi koettuihin asioihin suostutaan ja ne jäävät helposti tekemättä. Syy, miksei juuri operatiivisella tasolla kaikki innostu kehittämiskohteiden valinnasta tosissaan, voi olla se, että Roihu koetaan irrallisena ja kaukaisena omasta arjesta. Luulen, että monet tiedostavat vastanneensa kyselyyn, mutta ihmettelevät, miksi sitä pitää uudelleen ”jauhaa”.

Tuloksissa käy ilmi, että Roihua ja viikkofiilistä hyödynnettiin asioiden kehittämiseen ja toimeenpanoon. Viestintää oli mm. parannettu sekä pelisääntöjä tarkennettu. Esihenkilöt toivat itse esille monia hyviä kehittämissuhteita, miten Roihu ja viikkofiilistä saataisiin vielä hyödyllisemmäksi, yksi ”herkullisimpia” ideoita oli Roihun ja viikkofiilisten yhdistäminen jollain lailla ja se toteutettaisiin neljä kertaa vuodessa. Toinen hyvä idea oli viikkofiilisten hyödyntäminen enemmän positiivisten asioiden ilmiantamiseen. Tärkeintä on mielestäni kuitenkin se, että työntekijät kokevat kuulluksi tulemisen tunteen ja henkilöstökokemusmittareista saadaan luotettavaa tietoa, jotta esihenkilöt voivat oikeasti käyttää tietoja hyödykseen valmentavassa esihenkilötyössään.

Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan työntekijän näkemystä työnantajasta. Se, miten henkilökunta viihtyy ja sitoutuu, vaikuttavat asiakaskokemukseen. Yhdessä ne vaikuttavat yrityksen menestymiseen. (Korkiakoski 2019, 22, 30.) Kaikilta eri esihenkilötasoilta tuli selkeä viesti, että he uskovat selkeään korrelaatioon henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen välillä. Tämä on mielestäni edistysellinen asia ja kertoo mielestäni siitä, että LähiTapiola Pääkaupunkiseutu on saanut jalkautettua oppeja hyvin eri esihenkilötasoille.

Muita asioita, jotka kiinnittivät huomiota tutkimusta ja kehittämishanketta tehdessä, olivat LähiTapiola Pääkaupunkiseudun ihmisläheinen arvomaailma ja esihenkilöiden roolimallina oleminen. Kehittämishankkeemme alkaessa syyskuussa meillä oli ensimmäinen tapaaminen LähiTapiola Pääkaupunkiseudun pääkonttorilla ja paikalla oli hr-johtaja. Hänen innostuksensa oli suuri. Hänen kauttaan välittyikin heti ensimetreillä yrityksen ihmisläheinen arvomaailma, mikä poikkeaa monien muiden tietämieni yritysten maailmasta. Esihenkilöiden haastatteluissa jatkui lämmin ja rento tunnelma kaikilla esihenkilötasoilla, mikä kuvastaakin yrityksen hyvää fiilistä.

Esihenkilöiden oman esimerkin voima on suuri. He ovat roolimalleja, joiden toiminnasta ja ajatuksista otetaan mallia. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 109.) Juuri eläkkeelle jäänyt toimitusjohtaja oli esihenkilöiden kuvausten mukaan suuri ihmisjohtaja ja häneltä oli opittu eri asioita ihmisten johtamisesta ja kohtaamisesta. Näin ollen uskon, että ihmisläheinen kulttuuri on omaksuttu juuri eläkkeelle jääneeltä toimitusjohtajalta pitkän ajan kuluessa ensin johtoryhmään ja sieltä sitten esimerkillä johtamisen kautta kaikille esihenkilötasoille.

Esihenkilön roolimalli voi johtaa myös toiseen suuntaan. Haastatteluja tehdessä kiinnitti huomiota seikka, että yksi esihenkilö esiintyi Teamsissa ilman kameraa, vaikka haastateltavat olivat kamerat päällä. Myös toinen esihenkilö oli ihan aluksi ilman kameraa, mutta laittoi päälle, kun haastattelijoillakin oli kamerat päällä. Hän koki sen hyväksi käytökseksi.

Asetelma tuli uudelleen eteen kehittämishankkeen tulosten julkistamistilaisuudessa, jossa Teamsissa paikalla oli koko LähiTapiola Pääkaupunkiseudun johtoryhmä ja keskijohto. Kukaan LähiTapiola Pääkaupunkiseudun henkilö ei käyttänyt kameraa, vaikka tulosten esittelijät käyttivät kameraa omissa puheenvuoroissaan. He eivät varmasti ajatelleet edes koko asiaa. Kamerattomuus vaikuttaa siltä, että siihen ei ole luotu pelisääntöjä ja asia on hiljaa hyväksytty esihenkilöiden keskuudessa.

Asia oli itselleni yllätys, koska yrityksessä on monet asiat todella hyvin ja henkilöstöstä halutaan selkeästi pitää hyvää huolta. Huoleni kamerattomuudessa on se, että nyt voi olla arjessa tilanne, että jotkut esihenkilöt ja tiimit tai yksilöt eivät näe toisia ollenkaan kokouksissa, koska kameroita ei välttämättä käytetä lainkaan. Tämä voi lisätä mm. yksinäisyyden tunnetta ja esihenkilön on vaikeampi havaita mahdollisia henkisiä tai fyysisiä muutoksia työntekijöissä, mitkä normaalissa kasvokkain kohtaamisessa tulisi huomioiduksi. Mielestäni kameran käyttö säännöllisesti edes hetken palaverin alussa tukisi LähiTapiola Pääkaupunkiseudun valmentavaa esihenkilötyötä.

LähiTapiola Pääkaupunkiseutu on mielestäni arvopohjaltaan ja johtamiseltaan esimerkillinen yhtiö. On ollut ilo päästä kurkistamaan heidän maailmaansa. Yhdyin yhden esihenkilön loppusanoihin ”LähiTapiola Pääkaupunkiseutu on toimiva, kehittyvä, eteenpäin haluava, terveellä ajattelulla ja terveellisellä tavoilla menevä yhtiö. Niin kauan, kun tällaiset asiat eivät unohdu, niin uskon, että se pääsee pitkälle”.

5.2 Toimenpide-ehdotukset

Kehittämistehtävän pohjalta ehdotan LähiTapiola Pääkaupunkiseudulle kahdeksaa toimenpide-ehdotusta, jotka on esitetty seuraavassa:

1. Asioiden esille tuominen, mitä kaikkea on tehty ja missä on onnistuttu. Tämä voisi olla käytännössä esimerkiksi kehityskartta visuaalisesti.

Viime vuosina on menty paljon eteenpäin, oli useamman suusta kuultu kommentti. Myös useampi toi esille sen, että olisi hyvä muistuttaa, mitä kaikkea olemmekaan saavuttaneet ja tehneet. Itse yhdyin tähän. Yrityksessä on monet asiat hyvin, joten niitä kannattaa tehdä näkyväksi.

2. Hyvien käytänteiden säilöminen ja niiden nostaminen säännöllisesti esille

Oppivassa organisaatiossa tietoa jaetaan, säilytetään ja hyödynnetään. Myös vanhoja jo joskus keksittyjä juttuja voidaan joskus hyödyntää uudelleen, kuten yksi kokenut esihenkilö mainitsi. Olen samaa mieltä, että aina ei tarvitse pyörää keksiä uudelleen, vaan voi hyödyntää jo olemassa olevia tai olleita hyviä käytänteitä. Siksi hyviä käytänteitä kannattaisi säilöä johonkin kootusti. Lisäksi hyviä käytänteitä tulisi nostaa tasaisin väliajoin esille yhteisesti kaikille. Näin tieto voi levitä ja ihmiset voivat oppia uutta. LähiTapiola Pääkaupunkisedulla on monet asiat hyvin, asioita ja malleja kannattaisi jakaa myös isossa LähiTapiola ryhmässä muille organisaatioille aina tilaisuuden tullen.

3. Uusien esihenkilöiden hyödyntäminen

Uusissa esihenkilöissä oli valtavasti energiaa, tätä silminnähdessä näkyvää innostusta kannattaisi hyödyntää ja sitä, että heillä ei ole vielä paatuneita tapoja ja ajatuksia. Heitä kannattaisi ottaa mukaan esim. ideoimaan tulevaa. Nuorimpia esihenkilöitä kannattaisi myös kuunnella sillä korvalla, että he edustavat uutta sukupolvea, jolle eri asiat mahdollisesti ovat merkityksellisiä kuin vanhemmille sukupolville.

4. Roolimallina toimiminen on esihenkilöiden hyvä muistaa kaikissa tilanteissa

Johtoryhmän olisi hyvä jalkautua eri toimintoihin ja näyttää mallia siitä, että eri toimintojen välillä voidaan toimia hyvin. Uusia työntekijöitä on palkattu viimeisen vuoden aikana paljon, joten johtoryhmän vierailu koettaisiin varmasti heidän keskuudessaan arvokkaaksi. Lisäksi johtoryhmän jäsenet voisivat itse oppia uutta ja samalla osallistuttaa ihmisiä.

5. Pelisäännöt kameran käyttöön Teamsissa

Kameran käyttöön Teamsissa kannattaa kiinnittää huomiota, koska esihenkilö on roolimalli ja hänen toimistaan otetaan mallia. Ehdottaisin, että kamerankäyttöön tehtäisiin pelisäännöt, näin se helpottaisi sekä esihenkilöiden että työntekijöiden toimintaa. Lisäksi, kun lähetetään kalenterikutsu johonkin tilaisuuteen, voisi siinä olla selkeästi maininta, odotetaanko osallistujien olevan kamerat päällä vai ilman.

6. Kävelykokoukset Teams-kokousten rinnalle etäaikana varmistamaan henkilöstön hyvinvointi

Suosittelisin Teams-kokousten rinnalle kävelykokouksia mahdolliseksi ainakin etäaikana, ellei jo ole käytössä. Esimerkiksi kahdenkeskisellä puolen tunnin kävelyllä saisi hyvin selvitettyä kuulumiset, akuutit asiat ja näkisi turvallisesti kasvojen, miten työntekijä voi. Raitis ilma toisi lisää energiaa päivään sekä esihenkilölle että työntekijälle.

7. Roihun kehittämiskohteista herätteiden antaminen pitkin vuotta

Esihenkilöt toivoivat herätteitä, jotta kiireen keskellä kehittämiskohteita muistettaisiin jatkojalostaa. Itse suosittelen samaa ja ennen kaikkea satsaamaan oikeasti merkityksellisten ja tärkeiden asioiden kehittämiseen. Aikaa pitää olla paljon ja tunnelma pitää olla rento, kun kehittämiskohteita tiimeissä valitaan.

8. Roihun ja viikkofiiloksen yhdistämisen pohtiminen

Roihu ja viikkofiilis todettiin hyödylliseksi. Jos nykyinen malli halutaan uudistaa, rohkaisisin pohtimaan Roihun ja viikkofiiloksen yhdistämistä jollain lailla ja sen tekemistä neljä kertaa vuodessa. Se toisi yhteen molempien hyötyjä.

Lisäksi, jos LähiTapiola Pääkaupunkiseutu haluaa jatkaa asioiden kehittämistä ja kehittämishanketta esimerkiksi Haaga-Helian kanssa, voisi seuraava tutkimus liittyä asiamiessuhteisiin henkilöihin ja heidän kanssaan toimiviin esihenkilöihin, koska jo ensitapaamisella hr-johtaja kertoi, että asiamiessuhteisilla henkilöillä on tyytymättömyyttä. Asia kävi ilmi myös esihenkilöiden haastatteluissa. Tässä Haaga-Helian kehittämishankkeessa, johon tämäkin opinnäytetyö liittyi, oli asiamiessuhteiset henkilöt rajattu pois.

5.3 Luotettavuus ja sen pohdinta

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä monella tavalla. Usein metodikirjallisuudessa sitä käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. (Tuomi 2018, 6.1.)

Ojasalo ym. (2009, 47) mukaan lopputuloksen tarkoitus on osoittaa, miten työssä onnistuttiin. Arviointi on suunnitelmallista tiedon keruuta ja sen analysointia.

Tutkimustuloksia voidaan verrata tiettyihin kriteereihin ja arvioida, kehittämistoimien vaikutuksia ja kehittämisen etenemistä. Arvioinnissa usein tarkastellaan suunnittelua, tavoitteiden saavuttamista, menetelmiä ja toiminnan johdonmukaisuutta sekä vuorovaikutusta. Lopputuloksia arvioitaessa kriteerit voivat olla esim. merkittävyys ja helppokäyttöisyys.

Opinnäytetyön suunnittelussa meitä sitoi kehittämishankkeellemme annettu haaste kohdeorganisaatiolta, miten voimme muuttaa henkilöstökokemusmittareiden käytännön arjen kehitystyöksi. Kukin opiskelija sai vapaasti kertoa, mikä kiinnostaa ja sitä kautta lähdettiin eteenpäin määrittämään kunkin yksilöllistä työtä. Aineistonkeruumenetelmiä

rajoitti korona-aika, koska fyysisesti yritykseen ei ollut pääsyä. Uskon, että isot linjat tuloksissa olisivat joka tapauksessa olleet samat, mutta kehitysideoihin olisi saattanut tulla toisenlaisia ehdotuksia. Nyt kehitysideoissa näkyi osittain korona-ajan etätyöskentely Teamsilla, samoin kuin hyvissä käytänteissä. Haastattelun teemoihin ja niihin vastastauksiin asialla ei ollut mielestäni vaikutusta.

Tutkimuksen haastatteluihin esihenkilöt valittiin sillä perusteella, että kaikilta eri esihenkilötasoilta saatiin mukaan ihmisiä ja siten, ettei kukaan esihenkilö olisi monessa tutkimuksessa mukana. Henkilöstöjohtaja määrittä kaksi johtoryhmän jäsentä ja keskijohdosta kaikki kolme asiakkuusjohtajaa. Kolme tiimiesimiestä arvottiin nimikirjaimien perusteella, sillä periaatteella, että kaikista eri toiminnoista arvottiin yksi kustakin.

Eri tasojen epämäärä esihenkilöiden määrässä oli asia, jota itse pohdin aluksi paljon. Itse koen, että luotettavuus ei kärsinyt tästä, koska eri tasoilta saatiin näkemyksiä ja lopputulemassa eri tasoilla ei ollut merkittäviä eroja. Sama pätee haastateltujen määrään. Saturaatiopiste saavutettiin eli uusia merkittäviä tietoja ei ilmaantunut.

Haastattelut toteutettiin parihaastatteluina. Itselle se toi ainakin varmuutta ja tehosti huolellisuutta, kun toinen kuuli koko ajan kysymykset ja vastaukset. Haastatteluissa oli hyvä fiilis ja minulle jäi vaikutelma, että haastateltavat ihan aidosti ja rehellisesti vastasivat kysymyksiin. Vaikutti siltä, ettei haastattelu ollut mikään epämiellyttävä pakko, vaan pikemmin mahdollisuus. Tätä vahvisti myös tulosten esittelyn työpaja laajennetulle johtoryhmälle helmikuun alussa. Tilaisuudessa esiteltiin kaikkien viiden työt ja kehitysehdotukset. Tilaisuus oli pitkä, kolme tuntia, siitä huolimatta laajennettu johtoryhmä jaksoi kiinnostua kaikkien esityksistä ja antoi sekä suullisesti että sanapilven muodossa kommentteja. Oman esitykseni jälkeen syntyi vilkas keskustelu ja kommenttien vaihto esihenkilöiden kesken erityisesti organisaation henkilöstökokemusmittareista. Lisäksi sanapilven tuli laajennetun johtoryhmän ajatuksia, mitä jäi mieleen hyvistä käytänteistä. Nämä ovat nähtävissä seuraavassa kuvassa 23.

viestiseina.fi/lahitapiola 12154 / lahitapiola

Mitä ajatuksia mieleesi jäi esihenkilöiden hyvistä käytänteistä?

Tehdään kuten ohjeistetaan - ollaan roolimallina
On käytettävissä.
Aikaa esihenkilötyölle ja johtamiselle - halu kuunnella ja olla läsnä
Kuunteleva, ottaa asian hoitaakseen.
välitöntä vuorovaikutusta tiimin huonetaululla

Kuva 23. Tulosten esittelyn työpajasta nousset ajatukset hyvistä käytänteistä

Kyselyn vastausprosentti pohditutti myös minua. Se oli 32,5 % eli 40 henkilöä vastasi kyselyyn ja 34 henkilöä antoi yhden tai useamman hyvän käytänteen kysymykseeni. Vastausprosenttiin vaikutti todennäköisesti LähiTapiola Pääkaupunkiseudun Roihu-kyselyn läheisyys. Itse olisin pitänyt luotettavana yli 50 % vastausprosenttia. Oma kysymykseni oli kyselyn loppuosassa ja se todennäköisesti vaikutti siihen, miksi kaikki kyselyyn vastanneet eivät antaneet siihen vastausta. Hyviä käytänteitä olisi saattanut ilmaantua lisää, jos vastaaja olisi ollut enemmän. Olisiko se sitten muuttanut jotain? Uskon, että lisävastaajat olisivat joko vahvistaneet nykyisiä käytänteitä tai sitten olisi voinut tulla ilmi uusia käytänteitä. Joka tapauksessa luotettavuuden kannalta voidaan mielestäni todeta, että todetut asiat ovat luotettavia joka tapauksessa, kun ne on tullut ilmi.

Tämän tutkimuksen validiteettia on pyritty lisäämään siten, että tutkimuksen eri vaiheita on kuvattu kirjallisesti, visuaalisesti ja ajallisesti. Lähdekirjallisuudessa on pyritty siihen, että se olisi monipuolista ja laadukasta. Myös erityiseen huolellisuuteen on pyritty. Litterointi on tehty heti haastatteluiden jälkeen Teamsin videolta hidastettuna. Litteroidut tekstit on luettu, pelkistetty ja ryhmitelty sekä laskettu, kuinka moni esihenkilö ja miltäkin tasoilta on sanonut asian. Ryhmittelyt ja määrät on tarkistettu useampaan kertaan. Näin on pyritty varmistamaan, ettei oleellista tietoa olisi jäänyt pois tai tieto olisi mennyt väärälle esihenkilötasolle.

Tämän tutkimuksen reliabiliteetista voidaan todeta, että tulokset perustuvat LähiTapiola Pääkaupunkiseudun esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksiin juuri viime vuodelta, eikä niitä voida yleistää toisiin yrityksiin tai tismalleen samoja tuloksia saada, jos tutkimus toistettaisiin vaikkapa kahden vuoden päästä, koska tuloksiin vaikuttaa yritys ja ajankohta. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä voitaisiin kyllä käyttää uudelleen ja samoja haastattelukysymyksiä, sillä kysymykset ymmärrettiin haastatteluissa mielestäni hyvin.

Työssäni oli kolme tutkimuskysymystä ja kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaus. Työn tuloksena saatiin konkreettisia kehittämideoita ja selvisi ihan käytännön asioita. Näin ollen koen, että työlläni on merkitystä kohdeorganisaatiolle. Suurimman arvon on antanut kohdeorganisaatiolle kuitenkin koko kehittämishankkeemme, jossa tuli monipuolisesti ilmi asioita ja kehitysideoita. Työni oli yksi osa tätä kokonaisuutta ja täydensi hyvin muiden tutkimia asioita.

5.4 Oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen pohdinta

Kokonaisuudessaan kehittämishanke ja opinnäytetyö ovat opettaneet itselleni, miten tärkeää on esihenkilön olla esimerkillinen ja kuinka työntekijät ottavat mallia ja peilaavat itseään esihenkilön kautta. Olen saanut myös paljon vahvistusta ja kirkastusta valmentavan esihenkilötyön käsitykseeni sekä siihen, että olen omassa työssäni valmentamisessa oikeilla jäljillä, mutta vasta alkumatkassa.

On ollut hienoa oppia opiskelemaan viidentoista vuoden jälkeen. Aivot ovat saaneet uudenlaista työtä. Olen oppinut ihan käytännön opiskelu- ja tutkimustyöhön tarvittavia taitoja, kuten tiedon hakua, erilaisten kuvien ja kaavioiden tekoa sekä pitkäjännitteistä keskittymistä vain yhteen asiaan. Kirjoittaminenkin on tullut sujuvammaksi. Paperien tulostaminen on jäänyt kokonaan pois pakon edessä, koska tulostinta ei ole ollut lähettävillä. Tällä on iso vaikutus omaan työhöni, jossa olen tottunut aiemmin tulostelevaan paljon papereita.

LähiTapiola Pääkaupunkiseudun tapa suhtautua henkilöstöön ja kehittää toimintaa, on mielestäni esimerkillinen. Toivoisin, että saisin siitä edes hivenen vietyä mukamani eteenpäin. On ollut myös lohduttavaa huomata, että LähiTapiolan esihenkilöillä on ihan samoja haasteita kuin itselläni mm. ajanhallinnan kanssa. Eli samalla olen saanut myös vähän vertaistukea itselleni heidän ajatuksistaan.

Eri esihenkilötasot ja niiden merkitys avautui minulle opinnäytetyön kautta. Tärkeää on ymmärtää oma rooli. Erityisen tärkeää se on muutostilanteessa, kun esihenkilö siirtyy eri esihenkilötasolle. Itse esihenkilö sana tuli minulle uutena opinnäytetyön ja kehittämishankkeen kautta, mutta nyt se on osa luontevaa sanavarastoani ja sitä on helppo käyttää jatkossakin.

Kehittämishankkeemme on vahvistunut käsitystäni siitä, että yhdessä olemme enemmän. Yhteistyö kannattaa, ei tarvitse kaikkea yksin keksiä. Myös ihmisten yksilölliset erot tavoissaan toimia ja ajatuksissa tuo lisäarvoa, mutta samalla myös mutkistaa monia asioita. Tämä ihmisten erilaisuus ja sen ottaminen voimavarana eikä ongelmana, on äärimmäisen tärkeä taito elämässä. Opinnäytetyön ohjaaja osasikin taitavasti käsitellä ja kannustaa meitä viittä eri persoonaa ilman, että hän missään vaiheessa lannisti ketään. Esimerkittä valmennusta, jossa oikeilla sanoilla ja yksilöt huomioon ottamisella oli iso rooli. Tästä haluan ehdottomasti ottaa mallia omaan työhöni.

Lopuksi haluan vielä kiittää ohjaajaani Minna-Kaarina Forssénia kannustavasta otteesta, LähiTapiola Pääkaupunkiseudun Taru Dudleytä mahdollisuudesta tutkia itselle merkityksellistä aihetta sekä projektissa mukana olleita opiskelijoita hyvästä yhteistyöstä!

Lähteet

- Aaltonen, T. Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOY. Helsinki.
- Bergström, H. 29.3.2019. AmO sertifioitu vuorovaikutustaitojen valmentaja. Esimiesvalmennus – Yhdessä tulevaan, uudistuva esimiestyö, Espoo.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma. Helsinki. (e-kirja)
- Dudley, T. 29.9.2020. Henkilöstöpäällikkö. LähiTapiolan ONt-ryhmän kick-off tilaisuus - LähiTapiola pääkaupunkiseudun yleisesittely. Helsinki.
- Dudley, T. 3.11.2020. Henkilöstöpäällikkö. Henkilöstökyselyiden esittely. Teams.
- Ellinger, A. & Bostrom, R. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. Journal of Management Development, 18, 9, s. 754.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Talentum, Helsinki
- Ghoshal, S. & Bruch, H. (2003). Going beyond Motivation to the Power of Volition. Sloan Management Review, 44 (3), 51-57.
- Greatplacetowork 2020. Hyvä työpaikka tunnistetaan Trust Index -tutkimuksella. <https://www.greatplacetowork.fi/blogit/hyva-tyopaikka-tunnistetaan-trust-index-tutkimuksella>. Luettu 23.11.2020
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Kalliomaa, S & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Kirwan, Cyril. 2013. Making Sense of Organizational Learning : Putting Theory into Practice. Gower publishing: Farnham.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Alma Talent. (e-kirja)
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. (e-kirja)
- Lehto, K. 2017. Johda Rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja 6. Vaasan yliopisto. Vaasa.

LähiTapiola 2020. LähiTapiola Pääkaupunkiseudun Organisaatiokaavio 1.11.2020.
Teams. Luettu 27.10.2020.

LähiTapiola 2019. LähiTapiola Pääkaupunkiseudun strategia 2019-2021. Luettu
23.11.2020.

Martela, F. Jarenko, K. & Paju, S. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua
tulevaisuudessa? Alma Talent. (e-kirja)

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista
osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen - keino menestyä jatkuvassa muutoksessa.
Kauppakamari. (e-kirja)

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa, aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent,
Helsinki

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.
Gaudeamus. (e-kirja)

Rehn, A. 2019. Mitä ”hyvä fiilis” työpaikalla tarkoittaa? [Onko puhe hyvästä fiiliksestä pelkkää pehmoilua? Alf Rehn uskoo, että menestyvän yrityksen takaa tulee löytyä hyvä tunnelma \(duunitori.fi\)](#) Luettu 26.3.2021

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat
positiot. Talentum. Helsinki.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Alma Talent. Helsinki.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. SanomaPro. (e-kirja)

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus pelastukseksi johtamisen muutospaineseen?
Timanttia hiomassa podcast. [Valmentava johtajuus pelastukseksi johtamisen muutospaineseen? Vieraana Dan Soback | Podplay](#) Kuunneltu 14.2.2021

Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. (e-kirja)

Työterveyslaitos 2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyohyvinvoinnin-johtaminen-on-kovajuttu/>. Luettu 2.11.2020

Työterveyslaitos 2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tavoitteena-toimiva-tyoyhteiso-mita-esihenkilö-voi-tehda/>. Luettu 2.11.2020

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Yle 2017. Milloin naiset lakkaavat olemasta esimiehiä? Eivät ennen kuin joku keksii paremman sanan. <https://yle.fi/uutiset/3-9620525>. Luettu 2.11.2020

Ylikorkala, A. Hakonen, A. Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kauan olet ollut LT:saa? Ja Esihenkilönä? Missä aiemmin?

Henkilöstökokemusmittarit

1. Teillä mitataan säännöllisesti henkilöstöltä fiiliksiä ja ajatuksia. Miten koet viikkofiiloksen ja Roihun esihenkilönä?
2. Mitä hyötyä sinulle on kyselyistä esihenkilötyössä?
3. Hyödyllisyys asteikolla 1-10 (1 ei lainkaan hyödyllinen, 10 tosi hyödyllinen)
Viikkofiilis 1-10
Roihu 1-10

3.1. Jos vuoden päästä antaisit astetta paremman arvosanan kyseluiden hyödyllisyydestä, mitä olisi tapahtunut?

Esihenkilötyö

4. Millaiset asiat ovat sinulle merkityksellisiä, kun työskentelet esihenkilönä.
5. Millainen malli sinulle on oma esihenkilösi?

5.1. Mitä olet oppinut omalta esihenkilöltäsi?
6. Teillä on käytössä valmentava esihenkilötyö, kuvaile, mitä sinulle valmentava esimiestyö tarkoittaa?
7. Mainitse joitakinkin hyvä käytänteitä/tapoja, joita käytät esihenkilönä?
8. Millainen asioiden toimeenpanija olet omasta mielestäsi asteikolla 1-10

8.1. Miksi annoit arvosanan?

8.2. Jos vuoden päästä antaisit astetta paremman arvosanan itsellesi, mitä olisi tapahtunut?

Liite 2. Haastattelujen toteutusaikataulu

haastateltu henkilö	haastattelu päivämäärä	haastattelun kesto
Esihenkilö A - keskijohto	8.12.2020	55 min 6 s
Esihenkilö B- operatiivinen taso	10.12.2020	36 min 41 s
Esihenkilö C- keskijohto	11.12.2020	46 min 59 s
Esihenkilö D- keskijohto	11.12.2020	45 min 23 s
Esihenkilö E- johtoryhmä	15.12.2020	39 min 54 s
Esihenkilö F- johtoryhmä	15.12.2020	31 min 44 s
Esihenkilö G – operatiivinen taso	16.12.2020	43 min 40 s
Esihenkilö H – operatiivinen taso	16.12.2020	47 min 39 s

Liite 3. Kyselyn kysymykset

Henkilöstökysely

Kiitos, että osallistut kyselyyn. Tämä kysely on osa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun master-opiskelijoiden kanssa yhteistyössä toteutettavaa henkilöstönkehittämishanketta. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön mielipiteitä organisaation nykytilasta sekä mahdollisista kehitystarpeista työntekijäkokemuksen, yrityskulttuurin ja sisäisen viestinnän osalta.

Kyselyyn vastaaminen kestää maksimissaan 15 minuuttia. Kysely tehdään täysin nimettömänä eivätkä yksittäiset vastaukset ole näkyvissä tulosten yhteenvedossa. Mielipiteesi ovat meille tärkeitä, sillä niiden avulla pystymme ymmärtämään ja kehittämään työyhteisöänne. Vain kertomalla mielipiteesi pystyt vaikuttamaan!

Jos sinulla on kysyttävää tai kommentoitavaa kyselystä, voit ottaa yhteyttä henkilöstöpäällikkö Taru Dudleyyn.

Kuulun seuraavaan toimintoon. *

Korvauspalvelut

Customer Center

Hallinto

Olen esihenkilöasemassa. *

Kyllä

Ei

Olen ollut Lähitapiola PKS:n palveluksessa. *

Alle vuoden

1-5 vuotta

yli 5 vuotta

Sisäinen viestintä

Olen tyytyväinen organisaatiomme sisäiseen viestintään. (Organisaatiolla tarkoitetaan pääkaupunkiseudun alueyhtiötä.) *

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

En osaa sanoa

Miksi et ole tyytyväinen organisaationne sisäiseen viestintään?

Mikä mielestäsi tekee organisaationne sisäisestä viestinnästä onnistunutta?

Valitse mielestäsi parhaat ja toimivimmat sisäisen viestinnän kanavat. (Voit valita useamman vaihtoehdon!) *

PKS Intra

Sähköposti

Uutislähetys/live

Ryhmän Intranet

Teams

Whatsapp

Muu. Mikä?

Olen tyytyväinen tiimini sisäiseen viestintään. (Arvioi tässä kyselyyn alussa

valitsemaasi toimintoa, johon kuulut.) *

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

En osaa sanoa

Miksi et ole tyytyväinen tiimisi sisäiseen viestintään?

Mikä mielestäsi tekee tiimin sisäisestä viestinnästä onnistunutta?

Valitse kolme sisäisessä viestinnässä itse eniten käyttämääsi kanavaa. *

PKS Intra

Sähköposti

Uutislähetys/live

Ryhmän Intranet

Teams

Whatsapp

Muu. Mikä?

LähiTapiola PKS työnantajana

Millainen työnantaja LähiTapiola PKS sinun mielestäsi on? Kuvaile mahdollisimman konkreettisten tai havainnollistavien esimerkkien avulla.

Miksi olet LähiTapiola PKS:ssä töissä? Kerro mikä siinä on erityisen hyvää, mikä haastavaa?

Keitä ovat LähiTapiola PKS:n kilpailijat työnantajana? Mitä etuja LähiTapiola PKS:lla on verrattuna muihin työnantajiin?

Onko täällä työssä ollessasi eteesi tullut haasteita? Jos on, kerrotko niistä konkreettisin esimerkein.

Mikä sai sinut hakemaan LähiTapiola PKS:lle töihin? Onko kokemus vastannut odotuksiasi?

